



UNIVERSITATEA CREȘTINĂ „DIMITRIE CANTEMIR”

Petru Balogh

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Manual de studiu individual



C U P R I N S

INTRODUCERE	7
Unitatea de învățare 1	
INTEGRAREA STRATEGIEI DE MANAGEMENT A RESURSELOR UMANE ÎN STRATEGIA GENERALĂ A FIRMEI	
1.1. Introducere.....	9
1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	10
1.3. Conținutul unității de învățare.....	11
1.3.1. Definirea și conținutul managementului resurselor umane.....	11
1.3.2. Legătura dintre managementul resurselor umane și managementul strategic al organizației	14
1.3.3. Politici de management al resurselor umane	17
1.3.4. Rolul managerului de resurse umane în cadrul organizației	18
1.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	19
Unitatea de învățare 2	
MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL RESURSELOR UMANE	
2.1. Introducere.....	23
2.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	24
2.3. Conținutul unității de învățare.....	24
2.3.1. Conceptul de management previzional al resurselor umane.....	24
2.3.2. Analiza previzională a resurselor umane.....	25
2.3.3. Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă.....	29
2.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	32
Unitatea de învățare 3	
ANALIZA ȘI PROIECTAREA POSTURILOR	
3.1. Introducere.....	35
3.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	35
3.3. Conținutul unității de învățare.....	36
3.3.1. Definirea, componentele și variabilele postului.....	36
3.3.2. Proiectarea posturilor.....	38
3.3.3. Analiza posturilor.....	41
3.3.4. Evaluarea posturilor.....	44
3.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	48
Unitatea de învățare 4	
RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE	
4.1. Introducere.....	51
4.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	52
4.3. Conținutul unității de învățare.....	52
4.3.1. Recrutarea de personal.....	52
4.3.2. Strategii și politici de recrutare.....	55
4.3.3. Medii de recrutare.....	56
4.3.4. Selecția resurselor umane.....	59
4.3.5. Angajarea și integrarea personalului	62
4.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	67
Unitatea de învățare 5	
MANAGEMENTUL CARIEREI	
5.1. Introducere.....	71
5.2. Obiectivele și competențele unității de învățare	72
5.3. Conținutul unității de învățare	72
5.3.1. Managementul carierei: concept și obiective	72
5.3.2. Planificarea carierei	74
5.3.3. Evaluarea performanțelor angajaților.....	79
5.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	82

Unitatea de învățare 6
MANAGEMENTUL REMUNERAȚIEI

6.1. Introducere.....	85
6.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	86
6.3. Conținutul unității de învățare.....	86
6.3.1. Sistemul de recompense – cadrul conceptual.....	86
6.3.2. Remunerația ca proces de schimb.....	88
6.3.3. Sistemul de salarizare.....	90
6.3.4. Principalele forme de salarizare din România.....	95
6.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	96

Unitatea de învățare 7
MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

7.1 Introducere.....	99
7.2 Obiectivele și competențele unității de învățare.....	100
7.3 Conținutul unității de învățare.....	100
7.3.1. Motivația - abordare generală.....	100
7.3.2. Teorii privind motivația.....	103
7.3.3. Motivare și performanță.....	109
7.3.4. Managementul motivării.....	110
7.3.5. Satisfacția în muncă.....	113
7.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	114

Unitatea de învățare 8
MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

8.1. Introducere.....	119
8.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	120
8.3. Conținutul unității de învățare.....	120
8.3.1. Tipuri de disfuncționalități.....	120
8.3.2. Definirea conflictului și a tipurilor de conflicte.....	128
8.3.3. Rezolvarea conflictului.....	132
8.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	136

Unitatea de învățare 9
UTILIZAREA SUPERIOARĂ A RESURSELOR UMANE

9.1. Introducere.....	139
9.2. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	139
9.3. Conținutul unității de învățare.....	140
9.3.1. Organizarea activității de management al resurselor umane.....	140
9.3.2. Evaluarea funcțiunii de resurse umane.....	143
9.3.3. Modele de management al resurselor umane.....	145
9.3.4. Comunicarea internă.....	149
9.3.5. Aspecte comparative ale managementului resurselor umane.....	151
9.4. Îndrumar pentru autoverificare.....	156

Unitatea de învățare 10
GRILE RECAPITULATIVE

10.1. Obiectivele și competențele unității de învățare.....	159
10.2. Teste de evaluare/autoevaluare.....	159

INTRODUCERE

Disciplina *Managementul resurselor umane* tratează ansamblul problemelor teoretice, metodologice și practice cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală până în momentul încetării contractului de muncă.

Este înscrisă în planul de învățământ în cadrul disciplinelor cu caracter teoretico-aplicativ ca urmare a faptului că în prezent firmele românești se confruntă cu situații diverse pe piață, iar managerii acestora, ca de altfel toți specialiștii din cadrul acestor instituții trebuie să identifice rapid și corect oportunitățile pieței și să opereze practic cu metodele, tehnicile și instrumentele specifice pentru a obține rezultate maxime pe o piață plină de risc și incertitudine.

În aceste condiții resursele umane constituie un potențial extraordinar pentru organizație, în măsura în care managerii știu cum să le motiveze și antreneze în activitate, înțeleg să diminueze negativismul și inerția specifică necunoașterii, înlocuindu-le cu dorința de a învăța și capacitatea de adaptare.

Obiectivele cursului

Obiectivele principale ale cursului sunt: familiarizarea studenților cu principiile și funcțiile managementului resurselor umane. Prin însușirea conținutului cursului, studenții vor dobândi următoarele competențe generale și specifice desfășurării activității în domeniul managementului resurselor umane.

Competențe conferite

Prin însușirea conținutului cursului, studenții vor dobândi următoarele competențe generale și competențe specifice disciplinei:

- cunoașterea unor concepte, teorii, modele specifice managementului resurselor umane;
- înțelegerea contextelor manageriale specifice managementului resurselor umane;
- aplicarea teoriei în practică prin simulări (studii de caz);
- explicare unor situații concrete la nivel organizațional specifice managementului resurselor umane
- interpretarea atitudinilor angajaților și managerilor în diverse situații
- explicarea utilității interdisciplinarității
- evaluarea performanței resurselor umane - metode
- evaluarea calității resurselor umane ; standardele de calitate
- instrumente de investigare a eficienței la nivelul managementului resurselor umane
- cultivarea unor atitudini constructive în contexte organizaționale variate
- încurajarea unor comportamente morale la nivel de parteneriate
- promovarea unui sistem de valori coerent (responsabilitate, implicare, moralitate etc.)

Resurse și mijloace de lucru

Cursul dispune de manual scris, supus studiului individual al studenților, precum și de material publicat pe Internet sub formă de sinteze, studii de caz, aplicații, necesare întregirii cunoștințelor practice și teoretice în domeniul studiat. În timpul întâlnirilor sunt folosite echipamente audio-vizuale, metode interactive și participative de antrenare a studenților pentru conceptualizarea și vizualizarea practică a noțiunilor studiate.

Activități tutoriale se pot desfășura, conform programului fiecărei grupe.

Structura cursului

Cursul este compus din 10 unități de învățare:

Unitatea de învățare 1.	INTEGRAREA STRATEGIEI DE MANAGEMENT A RESURSELOR UMANE ÎN STRATEGIA GENERALĂ A FIRMEI (2 ore)
Unitatea de învățare 2.	MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL RESURSELOR UMANE (2 ore)
Unitatea de învățare 3.	ANALIZA ȘI PROIECTAREA POSTURILOR (4 ore)
Unitatea de învățare 4.	RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE (2 ore)
Unitatea de învățare 5.	MANAGEMENTUL CARIEREI (2 ore)
Unitatea de învățare 6.	MANAGEMENTUL REMUNERAȚIEI (2 ore)
Unitatea de învățare 7.	MOTIVAREA ANGAJAȚILOR (4 ore)
Unitatea de învățare 8.	MANAGEMENTUL CONFLICTULUI (4 ore)
Unitatea de învățare 9.	UTILIZAREA SUPERIOARĂ A RESURSELOR UMANE (4 ore)
Unitatea de învățare 10.	GRILE RECAPITULATIVE (2 ore)

Teme de control (TC)

Desfășurarea temelor de control se va derula conform calendarului disciplinei.

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie și practica, Ediția a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
5. Niculescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizational*, Editura ASE, curs format digital;
6. Pitariu D.Horia, *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale* –, editura All Back, București, 2000, ediția a II a;
7. ****Dicționar de economie*, Ediția a II a, Editura Economică, 2001;

Metoda de evaluare

Examenul final la această disciplină este un examen scris, sub formă de întrebări grilă, însă cuprinde atât întrebări grilă cu argumentare, simple (fără argumentare) cât și din întrebări grilă sub formă de aplicații (rezolvarea unor probleme), ținându-se cont de participarea la activitățile tutoriale și rezultatul la temele de control ale studentului.

Unitatea de învățare 1

INTEGRAREA STRATEGIEI DE MANAGEMENT A RESURSELOR UMANE ÎN STRATEGIA GENERALĂ A FIRMEI

Cuprins

- 1.1. Introducere
- 1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 1.3. Conținutul unității de învățare
 - 1.3.1. Definirea și conținutul managementului resurselor umane
 - 1.3.2. Legătura dintre managementul resurselor umane și managementul strategic al organizației
 - 1.3.3. Politici de management al resurselor umane
- 1.4. Îndrumar pentru autoverificare



1.1. Introducere

Dezvoltarea societății contemporane în ansamblul ei depinde în parte de mulțimea organizațiilor care apar, se dezvoltă și contribuie prin activitatea desfășurată la realizarea avuției naționale. Rezultă că nici o organizație nu poate funcționa fără contribuția esențială și creativă a oamenilor.

Munca reprezintă factorul determinant și activ al producției fără de care existența celorlalți factori ar fi inutilă. Muncă înseamnă oameni, resurse umane fizice și intelectuale antrenate în orice tip de activitate.

Fără prezența oamenilor care știu ce, cât, cum și pentru cine să producă, ar fi imposibil ca organizațiile să-și atingă scopurile lor.

Totodată, resursele umane se comportă diferit în procesul de producție, fiecare individ având propriile sale nevoi, interese și dorințe mai mult sau mai puțin stringente. În vederea satisfacerii acestor necesități oameni acționează și reacționează diferit, își pun întrebări și caută soluții. De aceea, a conduce oamenii reprezintă cea mai dificilă activitate în organizație, incomparabilă cu soluționarea oricărei sarcini de serviciu care nu implică studierea aspectelor morale și legale ale comportamentului uman. O greșală frecventă a managerilor, în special a celor din departamentul de resurse umane, constă în faptul că iau hotărâri individuale în privința gestionării sau antrenării resurselor de muncă. Percepția unui singur om este subiectivă și nu poate atinge toată paleta de personalități distincte pe care o conduce și coordonează. Oricât s-ar încerca stabilirea celui mai adecvat răspuns în funcție de stilul de muncă și viață în organizație, întotdeauna se poate greși. Resursele umane constituie un potențial extraordinar pentru organizație, în măsura în care managerii știu cum să le motiveze și antreneze în activitate, înțeleg să diminueze negativismul și inerția specifică necunoașterii, înlocuindu-le cu dorința de a învăța și capacitatea de adaptare. De aceea termenul de resurse umane trebuie a fi înțeles într-un context de ordin tehnico-economic precum și și social-istoric. În sens tehnico-economic resursa umană reprezintă un cumul de aptitudini fizice și intelectuale pe care aceasta are capacitatea de a le utiliza în procesele de realizare a bunurilor necesare satisfacerii necesităților de consum. Din punct de vedere social-istoric omul este o entitate dinamică, generând noi nevoi de consum și răspunzând la acestea cu noi comportamente specifice. Valorile economico-sociale sunt dinamice, generând noi nevoi și comportamente

specifice.

În aceste condiții, definirea noțiunii de resurse umane înseamnă a pleca de la realitatea că acestea sunt și vor rămâne, sub aspect economic și pe termen lung, investiția cea mai de preț a oricărei organizații deoarece:

- resursele umane produc și reproduc factorii obiectivi de producție;
- resursele umane creează și stimulează mijloacele de producție;
- resursele umane transformă obiectivele muncii în bunuri materiale și servicii;
- resursele umane reprezintă unicul factor ce creează valori noi în societate;
- resursele umane influențează eficacitatea utilizării resurselor materiale și financiare.

Managementul resurselor umane (MRU) a suferit în ultimii ani modificări semnificative. Pentru a-și putea realiza obiectivele, organizațiile au fost și sunt obligate să facă față unor provocări care să le asigure și să le mențină succesul competițional pe piață. De aceea organizațiile includ în obiectivele strategice pe termen lung obiective legate de managementul resurselor umane.



1.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor cu care operează această ramură a managementului;
- identificarea principalelor etape în managementul resurselor umane;
- stabilirea locului și importanței logisticii managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor;

.Competențele unității de învățare:

- să opereze cu noțiuni precum: distribuția fizică, logistica, managementul logistic, managementul lanțului de aprovizionare-livrare, gestiunea integrată a fluxurilor materiale, stocare, depozitare, manipulare, etc.;
- să-și dezvolte abilități practice în domeniul organizării activităților logistice (logistica externă și logistica internă), în mediul concurențial european actual, care să le permită, tinerilor absolvenți de învățământ superior, integrarea corespunzătoare în muncă;
- să-și dezvolte aptitudinile și să-și însușească cunoștințele necesare desfășurării activității logistice din cadrul unei organizații, într-o manieră eficientă și eficace, fie că sunt la început de carieră sau că doresc să schimbe domeniul de activitate;
- să obțină competențe care să certifice fiecărui student nivelul de calificare atins în domeniu, precum și recunoașterea performanței, la nivel național, atât de către asociațiile profesionale din domeniul logisticii cât și de mediul academic.



Timpul alocat unității: 2 ore



1.3. Conținutul unității de învățare

1.3.1. Definirea și conținutul managementului resurselor umane

Odată cu dezvoltarea diverselor tipuri de meserii și specializări, se cristalizează și managementul ca știință distinctă, mai întâi sub forma unor abordări empirice bazate pe intuiție, pe experiențe trăite ori pe tradiție, în secolul XIX.

Începând cu secolul XX, datorită industrializării accentuate și apariției unor profesii din ce în ce mai complexe și cu un grad înalt de specializare, managementul s-a structurat ca o parte distinctă în activitatea economică. Domeniul managementului s-a impus prin contribuțiile unor autori ca Frederic W. Taylor sau Henri Fayol, considerați inițiatorii managementului științific. Însă pentru nici unul dintre cei doi inițiatori ai managementului organizațional, factorul uman nu reprezenta nucleul activității, aceștia fiind în special preocupați de organizarea muncii, eficiență, productivitate, previziune sau control.

Mai târziu, managementul resurselor umane se desprinde de managementul organizației prin contribuția lui Elton Mayo (1880-1949) și Fritz Roethlisberger (1898-1974), ambii cu cercetări reprezentative pentru Școala Relațiilor Umane.

După 1970, funcția de personal se dezvoltă incluzând activități noi legate de planificarea și dezvoltarea carierei, motivarea și recompensarea salariaților.

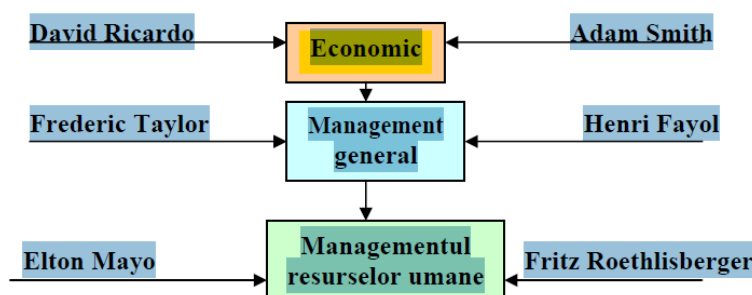


Fig. 1.1. Evoluția MRU

Managementul resurselor umane devine în ultimele decenii ale secolului trecut, un domeniu strategic al întreprinderilor moderne, inclusiv în țările aflate sub dominația cortinei comuniste. Pornind de la domeniul deja consacrat al managementului general, împrumutând de la acesta unele concepte sau metode de investigare și analiză, managementul resurselor umane își delimitează propriul domeniu de activitate. Acest fapt îngreunează o simplă definire a managementului resurselor umane fără să avem în vedere, în primul rând, obiectivele

urmărite a fi realizate în acest domeniu.

În principiu aceste obiective sunt:

- dezvoltarea și administrarea politicii și programului referitor la conceperea unei structuri organizatorice corespunzătoare;
- asigurarea unui personal calificat;
- garantarea unui tratament corect și echilibrat, privind salarizarea și munca în funcție de motivație.

Pornind de la această enumerare a obiectivelor specifice, se poate vorbi, așa cum precizăm despre o abordare duală a managementului resurselor umane, respectiv: prin percepția organizației și prin analiza factorului uman.

Sintetizând evoluția MRU se desprind patru orientări principale marchează practicile firmelor de după revoluția industrială, astfel :

1. Perioada liberală. Se caracterizează prin individualism și materialism din punct de vedere economic, juridic și social.

Pe plan economic, mecanismele pieței sunt suverane. Muncitorii își închiriază forța de muncă pe care o oferă pe piața muncii, supusă legii ofertei și cererii la fel ca orice marfă. Statul trebuie să se abțină de la orice intervenție pe piața muncii și de la orice imixtiune în raporturile dintre firme și salariați, deoarece ar putea perturba delicatele mecanisme ale pieței și echilibrele care rezultă.

Din punct de vedere juridic, singura realitate recunoscută este "contractul de muncă individual", "negociat" între patron și salariat, dintr-o perspectivă de egalitate juridică proclamată.

Din punct de vedere social, muncitorii sunt considerați ca având exclusiv caracteristici fiziologice, singurele luate în seamă la definirea conținutului și modului de execuție a muncii (organizarea științifică a muncii - a la Taylor). **Motivațiile** indivizilor sunt **pur pecuniare** și esența politicii de personal se reduce la determinarea modurilor de remunerație stimulative (salarii după randament și salarii cu prime).

2. Perioada psihosocială. Această perioadă începe între cele două războaie mondiale, prin adoptarea a numeroase practici destinate să amelioreze climatul social din firmă, acordându-se atenție **caracteristicilor psihologice** ale angajaților. Pentru evitarea ostilității din partea angajaților și a mișcărilor greviste se pune accent pe factorii de ambianță (iluminatul, temperatura, umiditatea, coloritul, zgomotul etc.) și pe adoptarea stilurilor de conducere participative, pe consultarea muncitorilor, punerea în practică a unor sisteme prin care propunerile făcute de muncitori și reținute de conducere să fie recompensate prin prime, creșterea autonomiei grupurilor de muncă, evoluția rolului șefului a cărui autoritate să se bazeze mai mult pe animarea unei echipe decât pe constrângere.

3. Perioada contractuală. Faza contractuală este în curs de dezvoltare. Ea se bazează pe ideea că productivitatea muncii și climatul intern din organizație pot fi îmbunătățite prin reducerea numărului surselor de conflict pentru o perioadă dată, ca urmare a contractelor colective încheiate cu sindicatele. O dată cu faza contractuală, politica de personal nu mai este elaborată unilateral de conducerea întreprinderii, ci în legătură cu reprezentanții personalului. Negocierea convențiilor durabile obligă întreprinderea să-și definească o politică socială pe termen mediu.

4. Perioada integrării, în paralel cu conținutul lor contractual, politicile de personal contemporane urmăresc și integrarea personalului. Integrarea se definește prin utilizarea unor procedee prin care interesele individuale ale lucrătorilor și obiectivele întreprinderii fixate de

conducători să devină complementare, cu scopul de a orienta energiile salariaților către realizarea obiectivelor întreprinderii (integrarea strategiei sociale în politica generală a întreprinderii). Politica de integrare constă în stimularea sentimentul de apartenență la întreprindere și dezvoltă coeziunea. Pe măsură ce politica de integrare reușește, muncitorii acceptă scopurile fixate și își utilizează energiile în și pentru întreprindere.

Managementul resurselor umane se definește în mod convențional ca un ansamblu de activități prin care se asigură **procurarea, dezvoltarea și conservarea** resurselor umane de care are nevoie o organizație pentru a-și atinge obiectivele.

O astfel de concepție cu privire la managementul resurselor umane (MRU) pune accentul, înainte de toate, pe descrierea activităților componente, fără a încerca să explicitizeze obiectivele specifice urmărite prin îndeplinirea acestor activități.

Se pot identifica următoarele activități specifice:

1. pregătire și dezvoltare;
2. organizare și dezvoltare;
3. organizare / proiectarea posturilor;
4. planificarea resurselor umane;
5. selecție și asigurare cu personal;
6. cercetarea personalului și sistemele informaționale;
7. recompense / avantaje sau ajutoare acordate;
8. consiliere privind problemele personale ale angajaților;
9. sindicat – relații de muncă.

Principalele funcții ale managementului resurselor umane (fig.1.2) sunt:

1. Asigurarea cu personal (planificare, recrutare și selecție, integrare);
2. Dezvoltare (formarea și perfecționarea angajaților, administrarea carierelor, dezvoltare organizațională);
3. Motivare (recompensare, evaluarea performanțelor, analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor);
4. Menținere (consiliere, managementul stresului, securitate).

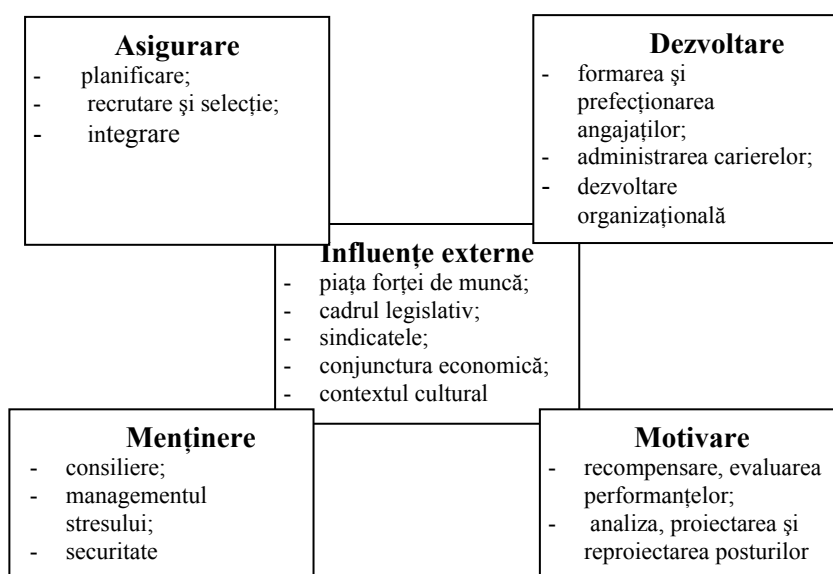


Fig. 1.2. Funcțiile managementului resurselor umane

Conținutul actual al MRU urmărește integrarea obiectivelor sociale în obiectivele economice, adică să concilieze constrângerile economice cu nevoile de dezvoltare umană și socială și vizează în mod deosebit :

a) Gestiunea personalului:

- definirea procedeeleor de angajare, ceea ce implică analiza posturilor de muncă, prospectarea și selectarea forței de muncă;
- punerea în aplicare a unui sistem de remunerare și de apreciere a personalului;
- elaborarea programelor de pregătire și perfecționare;
- elaborarea planurilor de carieră;
- definirea și aplicarea regulilor de securitate;
- gestiunea anumitor activități sociale;
- relații cu diversele administrații: direcții ale muncii, securitate socială etc;
- reuniunea tuturor informațiilor legate de personal, prin constituirea dosarelor individuale și stabilirea statisticilor reglementate (accidente de muncă) sau utile gestiunii (din rațiuni sociale).

b) Relațiile sociale:

- rezolvă reclamațiile prezentate de reprezentanții personalului;
- examinează revendicările personalului;
- negociază convențiile colective proprii;
- elaborează regulamentul intern.

c) Integrarea personalului. Integrarea personalului constă în a întări adeziunea față de organizație, prin punerea în practică a structurilor de motivare și participare: dreptul salariaților la libera exprimare, cercurile de calitate, grupurile de progres, echipele autonome, conducerea prin obiective.

Integrarea se realizează atunci când salariații consideră obiectivele întreprinderii ca mijloace de realizare a propriilor lor scopuri.

În ceea ce privește România, experiența activității managementului resurselor umane, nu este foarte vastă în această privință. Dacă după 1990 am început să învățăm ce înseamnă managementul general și ce rol trebuie să aibă managerul la nivelul organizației, atunci în domeniul resurselor umane, atribuțiile managerului specific sunt deseori asimilate atribuțiilor salariatului de la „biroul personal”. În prezent există câteva companii preocupate de unele activități specifice managementului resurselor umane, acestea au în vedere următoarele: determinarea necesarului de personal (posturi), atragerea, selecția, angajarea, pregătirea și evaluarea angajaților, motivarea și recompensarea (salarizarea) și acordarea diferitelor avantaje, stabilirea programului de lucru, pregătirea și organizarea muncii, protecția muncii, încurajarea comunicării, asigurarea dialogului sindicat – patronat, etc.

De cele mai multe ori, de aceste probleme la nivelul organizațiilor românești, se preocupă managerul general fără a se considera necesară înființarea postului de manager al resurselor umane.

3.1.2. Legătura dintre managementul resurselor umane și managementul strategic al organizației

Managementul resurselor umane are în centrul atenției omul cu preocupările și aspirațiile lui, cu mediul în care trăiește și își manifestă personalitatea. Influențele asupra funcționării eficiente a managementului resurselor umane pot fi clasificate în două categorii: influențe externe,

aparținând mediului economic și politico-social și influențe interne ce țin de micromediu sau de organizație.

Influențelor externe:

a) piața muncii cu raportul între cererea și oferta de forță de muncă, de unde decurge stabilirea salariului mediu pe categorii profesionale;

b) demografia care conduce la modificări în oferta forței de muncă și la migrații în anumite zone geografice dezvoltate economic, ce pot încorpora surplus;

c) dinamica tehnologiei aduce modificări în sensul creșterii cererii de forță de muncă cu o înaltă calificare și scăderii cererii de forță de muncă necalificată;

d) internaționalizarea muncii, element ce determină transferul de forță de muncă peste hotare, dar și primirea de muncitori din alte țări.

Influențele interne asupra managementului resurselor umane sunt legate de modul în care acest departament reușește să se integreze la nivelul organizației.

Managementul resurselor umane reprezintă un departament tampon între patronat și sindicate, între patronat și muncitorii din administrație.

Tabel 1: Obiective, strategii și politici ale managementului resurselor umane Managementul resurselor umane		
OBIECTIVE	STRATEGII	POLITICI
1. Definesc și sintetizează scopul MRU; 2. Sunt caracteristici cantitative sau calitative ale scopului MRU; 3. Constituie criterii pentru evaluarea activității în domeniul MRU	1. Descriu direcții de acțiune; 2. Vizează perioade de timp medii și lungi; 3. Fundament pentru elaborarea politicilor din domeniul MRU;	1. Politicile M.R.U. au caracter operațional, 2. Politicile M.R.U. sunt concretizări ale strategiilor; 3. Politicile M.R.U. sunt căi de implementare a strategiilor.

Presiunile exercitate de mediu asupra organizației au făcut necesară creșterea implicării specialiștilor de resurse umane în procesul managementului resurselor umane.

Strategia pe termen lung a organizației stabilește direcții viitoare, cum ar fi: creșterea veniturilor, a cotei de piață, reducerea costurilor, sau diversificarea într-un alt domeniu de activitate. Toate aceste evoluții presupun ajustări ale numărului și componenței forței de muncă. Ca urmare, se impune elaborarea unor planuri pe un orizont lung de timp și de largă anvergură privind recrutarea și selectarea de noi angajați, pregătirea celor existenți sau disponibilizarea angajaților care nu mai corespund necesităților organizației. Managerul de resurse umane elaborează strategia pe care o supune spre aprobare consiliului de administrație, stabilind categoriile de personal care vor fi angajate, precum și fondurile care trebuie alocate pentru recrutare-selectare și pentru formare-specializare, astfel încât întreprinderea să dispună de personal suficient și competent, la momentul oportun.

În momentul în care a fost stabilită strategia, specialiștii din compartimentele de resurse umane elaborează programe concrete de

acțiune, cum ar fi laborarea documentației necesare pentru recrutare, organizarea de vizite în campusurile universitare, interviuarea candidaților, angajarea și formarea. În toate aceste activități, ei cooperează îndeaproape cu managerii din verigile operaționale.

Strategia de resurse umane este acea parte a strategiei generale a organizației care se referă strict la funcțiunea de resurse umane, de aceea este o strategie funcțională. La fel ca și în cazul strategiei generale a organizației, în cadrul strategiei de resurse umane deciziile se iau pe trei niveluri:

- La nivel strategic directorul general și managerul de resurse umane stabilesc direcții de lungă durată, cum ar fi gestiunea de carieră, politicile de recompensare.
- La nivel managerial planurile de lungă durată sunt concretizate prin elaborarea de programe concrete; de exemplu, programul de recrutare sau programul de recompensare.
- La nivel operațional programele concrete care au fost elaborate sunt puse în practică. Se plătesc salariile și celelalte forme de recompensare, se organizează și de desfășoară cursurile și celelalte programe de formare și de perfecționare, se realizează recrutarea și selectarea personalului.

Strategia trebuie să fie proactivă, adică trebuie elaborată la timp, și nu ca reacție la crizele care apar.

Strategia de resurse umane se adoptă astfel încât să realizeze armonizarea dintre individ, post, organizație și mediu, prin intermediul a cinci politici principale:

- politica de asigurare a personalului necesar prin angajare,
- politica de management al performanței,
- politica de dezvoltare a angajaților,
- politica de recompensare - motivare,
- politica de schimbare organizațională.

Pot fi adoptate patru tipuri de strategii de resurse umane, în funcție de situația posturilor, pe de o parte și a angajaților, pe de altă parte.

• **Angajat stabil – post stabil.** Această combinație presupune alegerea angajatului care corespunde postului. Politica cea mai importantă este aceea de angajare a personalului, prin activitățile de recrutare, selectare, orientare.

• **Angajat flexibil – post stabil.** În această situație activitatea și performanțele angajatului trebuie astfel modificate, încât acesta să dobândească cunoștințele, aptitudinile și atitudinile necesare aducerii la îndeplinire în cele mai bune condiții a cerințelor postului. Politicile de management, al performanței și de dezvoltare a angajaților devin preponderente prin activități de evaluare, formare, coaching, mentoring.

• **Angajat stabil – post flexibil.** În acest caz, situația postului trebuie modificată ca cerințe, condiții de muncă sau condiții de recompensare, pentru a corespunde cât mai bine solicitărilor angajatului. Activitățile implicate sunt: proiectarea postului, negocieri cu sindicatele, modificarea programelor de recompensare și motivare a muncii, elaborarea de programe de sănătate și de protecție a muncii.

• **Angajat flexibil – post flexibil.** De această dată se modifică ambele componente. În această situație, se lucrează cu toate politicile și cu toate activitățile de resurse umane, care se află în continuă schimbare și se influențează reciproc.

Pentru a vedea în ce relație se află angajatul și postul, trebuie făcută o analiză amănunțită a celor două componente:

- **Analiza postului** studiază activitățile, atribuțiile și condițiile de

muncă pe care le presupune acesta, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile necesare unei performanțe corespunzătoare a angajatului și relațiile cu alte posturi.

- **Analiza angajatului** presupune studierea performanțelor anterioare, a potențialului, precum și a necesităților, dorințelor și valorilor sale.

Strategia de resurse umane a organizației poate avea rezultatele scontate numai atunci când este elaborată și este urmărită de întregul personal al organizației, când există o strânsă cooperare între managementul de vârf al corporației și managerii de resurse umane. Trebuie luați în considerație factorii care afectează managementul resurselor umane: economici, demografici, sociali, politici, modificarea configurației ramurii. Este absolut necesar să se revadă periodic strategia elaborată, făcându-se modificările necesare, în vederea adaptării ei la mediu.

3.1.3. Politici de management al resurselor umane

Definirea politicii de management al resurselor umane

Politica de management al resurselor umane reflectă intențiile, atitudinile și obiectivele managementului de vârf în domeniul procurării, conservării și dezvoltării resurselor umane. Politica de management al resurselor umane este expresia obiectivelor urmărite și a mijloacelor folosite și este, totodată, un ghid de orientare și acțiune pentru cei care își asumă responsabilități manageriale.

Politicile de resurse umane se pot grupa pe domenii de activitate, astfel:

a) În domeniul selecției personalului:

- refuzul angajării candidaților care au o legătură de rudenie cu lucrătorii existenți în organizație.
- păstrarea obiectivității și a spiritului de echitate. Selectarea unui candidat pentru un post trebuie să răspundă, atât cât este posibil, următoarelor criterii: abilitate (îndemânare, pricepere), experiență, pregătire, inteligență, caracter, sănătate fizică etc.

b) În domeniul promovării:

- meritul personal constituie criteriul de bază pentru a decide o promovare. În condiții egale, preferința se poate îndrepta către lucrătorul cu cea mai mare vechime.
- se va urmări în primul rând, atât cât este posibil, să se promoveze lucrătorii din interiorul întreprinderii, înainte de a se recurge la candidați din exterior.

c) **În domeniul formării** obiectivul principal poate fi acela de a asigura fiecăruia posibilitatea ca, de 3 - 4 ori în viața profesională, să facă un efort de formare orientat în raport cu obiectivele firmei și în funcție de competențele și dorințele individului.

Formularea politicilor

În elaborarea sau reformularea politicilor, inițiativa revine managerului de resurse umane, dar aprobarea finală este dată de echipa managerială.

În vederea elaborării politicii de management al resurselor umane, directorul de personal, împreună cu colaboratorii săi, trebuie să culeagă și să prelucreze următoarele informații:

- natura problemelor cu care se confruntă responsabilii ierarhici în cazul

în care ei decid în domeniul angajării, alocării efectivelor, formării, promovării, precum și a problemelor care apar în respectarea convenției colective și în aplicarea reglementărilor interne;

- natura plângerilor formulate de lucrători și funcționari cu privire la tratarea echitabilă și justă a indivizilor;
- rezultatele anchetelor psiho-sociologice care evidențiază satisfacția sau insatisfacția, în raport cu ansamblul condițiilor de muncă care predomină în organizație;
- evantaiul cererilor sau revendicărilor sindicale, delimitând pe cele care pot face obiectul politicilor de cele care vor fi discutate la masa negocierilor;
- natura plângerilor (nemulțumirilor) care au parcurs deja diferite etape ale procedurii de recurs și fac obiectul unei audieri în fața unui consiliu de arbitraj sau a unui arbitru, dacă întreprinderea este sindicalizată.

Pe baza acestor informații, managerul de resurse umane poate pregăti o primă redactare a politicilor, având grijă să precizeze pentru fiecare:

- obiectivul vizat;
- secvența de activități ce trebuie efectuate pentru punerea în aplicare a politicii;
- procedurile și reglementările asociate aplicării politicii;
- categoria de personal vizată de această politică;
- condiții generale de aplicare (costuri implicate, momentul intrării în vigoare, durata etc...).

Aplicarea politicilor

Pentru a fi aplicată, o politică trebuie să fie comunicată, de preferat, în scris. Această modalitate va permite o mai mare uniformitate în planul interpretării conținutului și va oferi posibilitatea de a se recurge la textul scris atunci când anumite elemente se pierd din memorie. Pentru organizațiile de mari dimensiuni, unde există o mai mare mobilitate la nivelul resurselor manageriale, această precauție este chiar mai necesară.

Politica trebuie să fie difuzată și explicată tuturor celor implicați în punerea sa în aplicare, fapt ce impune organizarea unor sesiuni de informare. Aplicarea unei politici implică, în egală măsură, un aspect de „control”, o supraveghere exercitată de managerii de resurse umane și de colaboratorii acestora. Aceștia vor verifica realismul și eficacitatea politicii.

3.1.4. Rolul managerului de resurse umane în cadrul organizației

Activitățile specialiștilor de resurse umane se pot împărți în patru categorii mari:

a. Inițiere și formulare de politici. Acestea sunt menite să rezolve problemele existente în organizație sau să anticipeze apariția altora.

b. Consultanță. Specialiștilor în resurse umane li se cere să aibă cunoștințe și să dea sfaturi cu privire la: legislația muncii, practicile din cadrul ramurii și ale economiei, experiențe existente în domeniul respectiv, cerințele organizației și ale angajaților, posibilitățile de armonizare a acestora.

c. Coordonare. Ei trebuie să coordoneze activitățile de recrutare, selectare, evaluare, gestiune de carieră, de formare a angajaților.

d. Control. Sunt de asemenea datori să urmărească performanțele realizate în compartimentele operaționale și funcționale pentru a asigura alinierea activității acestora la politicile, procedurile și practicile stabilite.

Deși toate cele patru atribuții ale specialistul în resurse umane enumerate mai sus sunt extrem de importante, cea mai importantă este aceea de consultant în cadrul organizației. Lui îi revine sarcina de a identifica cele mai bune modalități prin care se poate realiza armonizarea dintre oameni, posturi, organizație și mediu și de a-i sfătui pe manageri și pe directori cum să le utilizeze.

Consultanța acordată managerilor constă în identificarea și soluționarea problemelor pe care le au aceștia, legat de personalul cu care lucrează.

Colaborarea între manageri și specialiștii în resurse umane presupune parcurgerea mai multor etape:

1. **Identificarea unor simptome negative** legate de un angajat sau de un grup de angajați. De obicei, cel care le observă este managerul operațional în subordinea căruia se află aceștia și care are cele mai strânse relații cu ei.
2. **Diagnosticarea.** Specialistul în resurse umane identifică problemele și cauzele lor, colectând informații despre angajați, posturi, organizație și mediu, utilizând metode ca: observarea, documentarea, interviul.
3. **Planificarea.** Specialistul în resurse umane stabilește măsurile prin care se va rezolva problema, inclusiv revizuirea unor politici și practici.
4. **Punerea în aplicare a planului** – implementarea. Această etapă presupune eforturi conjugate din partea specialistului în resurse umane și a managerului direct implicat.
5. **Urmărirea.** Se examinează domeniile în care s-au observat inițial simptomele negative, evaluându-se îmbunătățirile obținute.

Managerul departamentului de resurse umane asigură îndeplinirea responsabilităților departamentului condus în ceea ce privește:

- a) planificarea și managementul resurselor umane în concordanță cu obiectivele și managementul general al organizației;
- b) recrutarea și angajarea personalului pe principiul competenței;
- c) elaborarea programelor de calificare și/sau perfecționare profesională;
- d) elaborarea unui sistem de salarizare care să stimuleze obținerea unor rezultate deosebite;
- e) elaborarea unui sistem de stimulare nefinanciară a personalului;
- f) dezvoltarea comunicării organizaționale;
- g) integrarea rapidă a noilor angajați și elaborarea programelor de carieră pentru întregul personal al organizației;
- h) dezvoltarea unei culturi organizaționale bazată pe un puternic sistem de valori;
- i) promovarea principiilor privind etica profesională.



1.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Resursele umane sunt primele resurse strategice ale unei organizații (societate comercială, instituție, asociație etc.) în noua societate informațională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursă strategică.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialele lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Ce este managementul resurselor umane?
2. Care sunt etapele de dezvoltare a M.R.U.?
3. Care sunt principalele abordări ale managementului resurselor umane?
4. Care sunt factorii de influență ai managementului resurselor umane?
5. Identificați legăturile dintre obiective, strategii și politici în domeniul resurselor umane.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Nici o organizație nu poate funcționa fără:
 - a) factori de producție;
 - b) resurse umane;
 - c) capital financiar împrumutat;
 - d) terenuri.
2. Managementul resurselor umane reprezintă:
 - a) procesul de procurare, alocare și utilizare eficientă a resurselor umane la nivelul organizației;
 - b) procesul de recrutare a forței de muncă necesare;
 - c) procesul de selecție a resurselor umane;
 - d) pregătirea profesională a salariaților.
3. MRU are în centrul atenției:
 - a) doar muncitorii direct implicați în Q;
 - b) personalul administrativ;
 - c) șomerii;
 - d) toți salariații.
4. Investiția cea mai de preț a organizației o reprezintă:
 - a) resursele de muncă;
 - b) creditele pe termen scurt;
 - c) stocurile de materiale;
 - d) capitalul circulant.
5. MRU poate fi privit doar în cadrul:
 - a) familiei;
 - b) firmelor cu capital de stat;
 - c) societăților străine;
 - d) organizației.

6. Funcții ale managementului resurselor umane sunt:
 - a) proiectarea posturilor;
 - b) proiectarea oamenilor;
 - c) internaționalizarea muncii;
 - d) asigurarea cu personal
7. Politica de management al resurselor umane:
 - a) reflectă intențiile, atitudinile și obiectivele managementului de vârf în domeniul procurării, conservării și dezvoltării resurselor umane;
 - b) are rolul de a identifica disfuncționalitățile din cadrul organizației;
 - c) stabilește direcții viitoare de acțiune;
 - d) nu are un rol prea important.
8. Rolul managerului de resurse umane în cadrul organizației este:
 - a) identificarea unor simptome negative;
 - b) de a crește veniturile angajaților;
 - c) inițierea și formularea de politici privind resursele umane;
 - d) să fie bine pregătit din punct de vedere profesional.
9. Strategia de resurse umane vizează elaborarea unor planuri pe un orizont lung de timp și de largă anvergură privind:
 - a) recrutarea și selectarea de noi angajați, pregătirea celor existenți sau disponibilizarea angajaților care nu mai corespund necesităților organizației;
 - b) activitățile, atribuțiile și condițiile de muncă, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile necesare angajaților;
 - c) elaborarea unor planuri pentru promovarea angajaților din interiorul organizației, înainte de a se recurge la candidați din exterior;
 - d) direcțiile viitoare de dezvoltare, cum ar fi: creșterea veniturilor, a cotei de piață, reducerea costurilor, sau diversificarea într-un alt domeniu de activitate.
10. Strategii de resurse umane, în funcție de situația posturilor și a angajaților po fi:
 - a) angajat fix – post stabil;
 - b) angajat mobil – post fix;
 - c) angajat flexibil – post stabil;
 - d) angajat stabil – post mobil.

Bibliografie obligatorie

1. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
2. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie și practica*, Editia a II-a, Editura Economică, 2008;
3. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;

R: 1-b; 2-a; 3-d; 4-a; 5-d; 6-d; 7-a; 8-c; 9-a; 10-c.

Unitatea de învățare 2

MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL RESURSELOR UMANE

Cuprins

- 2.1. Introducere
- 2.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 2.3. Conținutul unității de învățare
 - 2.3.1. Conceptul de management previzional al resurselor umane
 - 2.3.2. Analiza previzională a resurselor umane
 - 2.3.3. Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă
- 2.4. Îndrumar pentru autoverificare



2.1. Introducere

Conducerea resurselor umane, realizată sistematic și în perspectivă, vizează, printre altele, asigurarea cu resurse umane - atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. În acest sens, planificarea efectivelor sau gestiunea previzională a resurselor umane este un instrument folosit din ce în ce mai des, devenind în ultimul timp aproape o modă în gestiunea resurselor umane, chiar dacă pentru multe întreprinderi rămâne, deocamdată, doar un deziderat.

Managementul previzional a resurselor umane constă în proiectarea pe termen mediu și lung a nevoilor și resurselor de personal ale unei organizații și trebuie subliniat că este, înainte de toate, un mod de a înțelege logic gestiunea resurselor umane ale unei organizații, chiar dacăia forma unor modele coerente, formalizate și adesea automatizate.

Managementul previzional al resurselor umane are rolul de a preveni:

- riscul unor concedieri masive.
- riscul de a nu avea oameni care să fie capabili să folosească utilaje costisitoare.
- riscul de a nu avea la un moment dat oameni importanți (în mod deosebit cadre de conducere).

Managementul previzional este nu numai necesară, ci și eficientă datorită conjugării a două caracteristici socio-economice ale resurselor umane în organizație: **inerția** și **flexibilitatea** lor.

Relativa inerție a sistemului social al unei întreprinderi este evidentă deoarece destinația resursei umane nu poate fi schimbată tot atât de simplu ca a altor resurse, financiare, de exemplu. În aceste condiții, previziunea se impune ca singurul mijloc de a gestiona sistemul social care, pe termen scurt, devine din ce în ce mai rigid, mai puțin adaptabil, în special pe calea angajărilor și a concedierilor.

În același timp însă, **flexibilitatea** resurselor umane are în vedere de această dată, cunoștințe, talente, aptitudini, îndemânări; resursele umane sunt adaptabile unor sarcini dintre cele mai diverse, într-o mult mai mare măsură decât, de exemplu, resursele tehnice.

Flexibilitatea justifică acțiunile de reglare internă a resurselor umane care consta în a adapta angajații unei întreprinderi la noile sarcini pe care le presupun schimbările în programul de producție etc.

Managementul previzional al resurselor umane face posibilă coroborarea inerției sistemului social, care încetinește adaptarea conjuncturală prin angajări și/sau concedieri, cu flexibilitatea lui care reflectă

capacitatea omului de a se adapta la sarcini diverse face posibilă, necesară și eficientă.



2.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor specifice managementului previzional al resurselor umane;
- identificarea principalelor etape ale analizei previzionale a resurselor umane;
- stabilirea locului și importanței analizei previzionale a resurselor umane în cadrul organizațiilor;

.Competențele unității de învățare:

- să opereze cu noțiuni precum: management previzional, resurse de muncă, nevoi de muncă, analiză previzională, ajustarea resurselor umane etc.;
- să-și dezvolte aptitudinile și să-și însușească cunoștințele necesare desfășurării activității în domeniul managementului resurselor umane din cadrul unei organizații, într-o manieră eficientă și eficace;
- să identifice relația dintre strategia organizației și managementul previzional al resurselor umane.



Timpul alocat unității: 2 ore



2.3. Conținutul unității de învățare

2.3.1. Conceptul de management previzional al resurselor umane

Managementul previzional al resurselor umane, ca activitate de analiză și previziune a cererii și ofertei de forță de muncă la nivelul categoriilor de personal, a unui serviciu sau a întregii organizații, este un ansamblu de activități care facilitează obținerea resurselor umane necesare pentru a îndeplini obiectivele stabilite prin plan.

Managementul previzional al resurselor umane este un proces prin care o organizație se asigură că va avea numărul și categoriile (meseriile) necesare de oameni, în locul corespunzător și la timpul dorit cu scopul de a realiza activitățile planificate și de a obține un beneficiu pentru organizație și pentru indivizii din care este compusă.

Metodele practice de managementul previzional al resurselor umane sunt puțin numeroase și neomogene. Ele vizează reglarea unor probleme de dimensiuni și de naturi diferite, precum și pentru perioade variabile.

Astfel, managementul previzional poate să vizeze întreg personalul unei organizații (și chiar al unui grup de firme) sau doar al unei unități, în alte cazuri, obiectivul ei îl poate constitui una sau mai multe familii profesionale, esențiale în activitatea întreprinderii, de exemplu: comisionari, specialiști în marketing, contabili etc, pentru a evita penuria sau excesul în categoriile respective.

În fine, putem să gestionăm anumite categorii de personal care au o importanță deosebită pentru bunul mers al activității în organizație (manageri, cadre superioare din staff etc.).

Mai trebuie să menționăm că managementul previzional al resurselor umane, indiferent de categoriile avute în vedere la un moment dat, trebuie să țină cont de numeroșii factori care influențează resursele sau nevoile de personal ale organizației, în figura 2.1 sunt evidențiați principalii factori menționați.

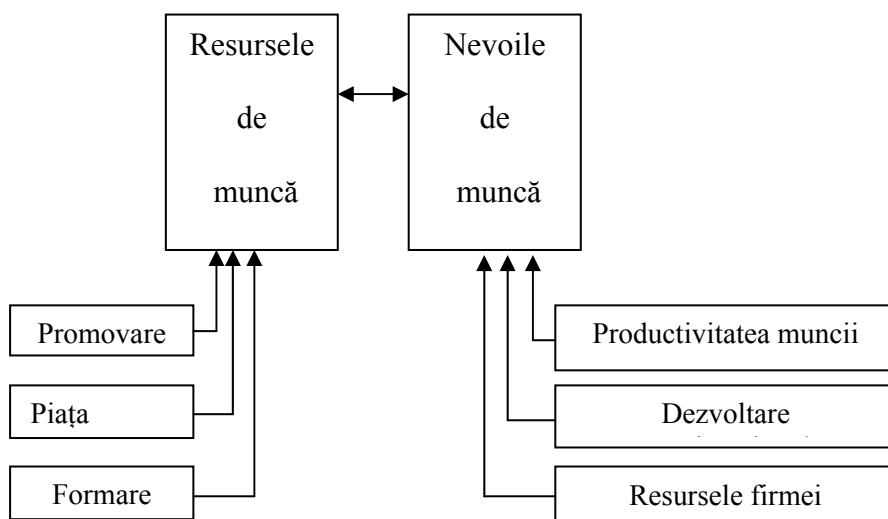


Fig. 2.1. Factorii care influențează resursele și nevoile de muncă

În ceea ce privește orizontul temporal al managementului previzional al resurselor umane, el depinde de orizontul planurilor organizației. Simplificând, poate fi:

- pe termen mediu: 6 luni - 3 ani, pentru unități mici și medii;
- pe termen lung: 4 - 6 ani (sau mai mult) pentru unități mari.

Cu cât organizația este mai importantă, cu atât nevoile sale în resurse umane sunt mai mari și mai specializate și, în consecință, orizontul gestiunii previzionale a personalului trebuie să fie mai îndepărtat pentru că trebuie să avem în vedere inerția sistemului care, firește, crește odată cu mărimea agentului economic.

Trebuie subliniat faptul că obiectul managementului previzional al resurselor umane este proiectarea posturilor și nu a oamenilor.

3.2.2 Analiza previzională a resurselor umane

Managementul previzional al resurselor umane presupune desfășurarea unui complex de activități desfășurate într-o succesiune logică (figura 2.2.). Acest demers unitar poate fi împărțit în două mari părți:

- A. Analiza previzională a resurselor umane;
- B. Ajustări ale resurselor umane în vederea egalizării cererii cu oferta de muncă.

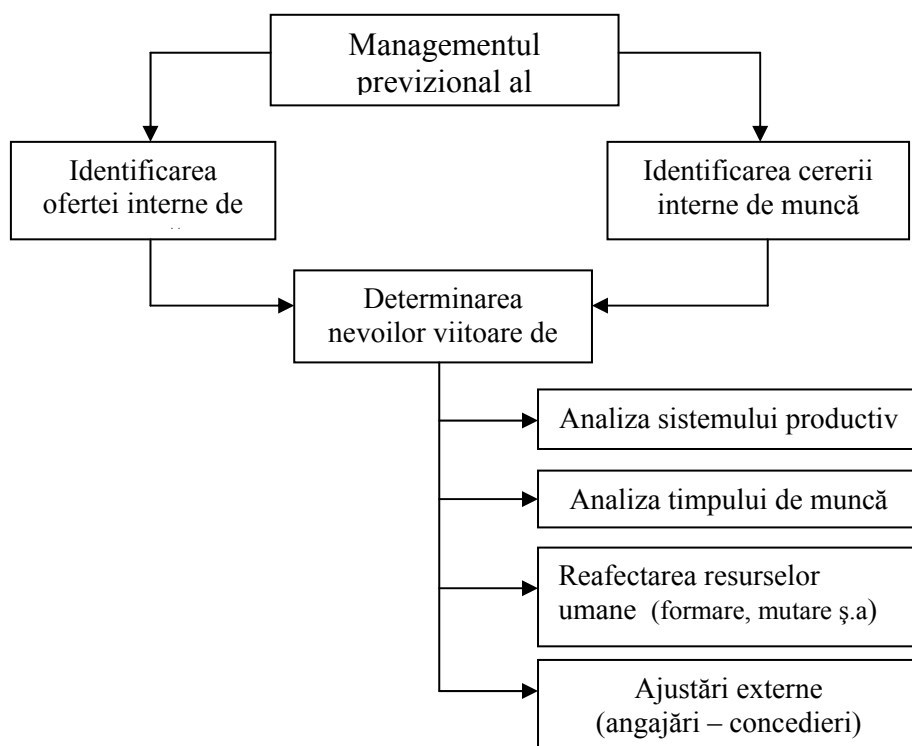


Fig. 2.2 Activități specifice managementului previzional al resurselor umane

Analiza previzională a resurselor umane

Această primă parte a managementului previzional al resurselor umane se realizează prin parcurgerea următoarelor patru etape:

Etapa I-a - Culegerea informațiilor indispensabile analizei;

Etapa a-II-a - Analiza caracteristicilor efectivelor existente și previziunea mutațiilor (mișcărilor) acestora, adică - identificarea ofertei interne de muncă;

Etapa a-III-a - Analiza nevoilor și exigențelor organizației în ceea ce privește efectivele necesare pentru realizarea sarcinilor actuale și, mai ales, viitoare, respectiv - identificarea cererii interne de muncă a organizației;

Etapa a-IV-a - Calculul diferenței între cererea și oferta interne din organizație, respectiv - determinarea nevoilor viitoare de muncă ale organizației.

Etapa I. Culegerea informațiilor indispensabile analizei;

Atingerea obiectivelor etapei de culegere a unor informații indispensabile analizei, preliminară, este strict condiționată, printre altele, de existența unui sistem informațional dedicat serviciului resurse umane.

În această etapă, trebuie culese și sistematizate informații care să permită cunoașterea, pentru perioada acoperită de gestiunea previzională a personalului, a următoarelor aspecte definitorii pentru gestiunea resurselor

umane:

- a) obiectivele și strategiile organizației;
- b) profilurile posturilor de muncă;
- c) caracteristicile angajaților existenți în organizație.

De regulă, obiectivele și strategiile se referă la aspecte, cum ar fi:

- diversificarea producției de bunuri și/sau servicii;
- extinderea sau restrângerea producției;
- schimbări în procedeele și metodele de producție;
- modificări importante în structura organizatorică a organizației;
- creșterea rentabilității.

Pentru cunoașterea profilurilor posturilor de muncă este necesară o descriere riguroasă a activităților și responsabilităților ce revin fiecărui post de muncă (atât a celor existente, cât și a celor ce vor fi create), precum și a calificărilor necesare titularului.

Pentru cunoașterea caracteristicilor angajaților existenți în organizație dosarele de personal reprezintă instrumentul principal și care trebuie să conțină date generale privind efectivele, cum ar fi: numele, sexul, postul ocupat, cetățenia, limbile vorbite și scrise; pregătirea școlară, inclusiv specializările ulterioare; experiența, respectiv funcțiile ocupate anterior și întreprinderile unde a lucrat; evaluarea performanțelor și a potențialului; evoluția salariului; proiectele individuale privind cariera.

Etapa a II-a Identificarea ofertei interne de muncă

Identificarea ofertei interne de muncă se realizează la sfârșitul acestei de-a doua etape, ca urmare a parcurgerii următorilor pași (fig. 2.3.):

- inventarul efectivelor existente;
- calculul plecărilor;
- calculul sosirilor;
- bilanțul resurselor interne.

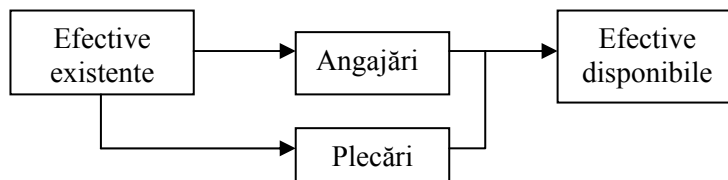


Fig.2.3. Structura etapei de identificare a ofertei interne de muncă

1. Inventarul efectivelor existente. Presupune determinarea în structură a caracteristicilor efectivelor actuale (muncitori, tehnicieni, maiștri, funcționari, cadre de conducere, ingineri, economiști etc.). Se urmărește mai ales: vârsta, sexul, pregătirea școlară; experiența profesională; competențele actuale și potențiale; aspirațiile.

2. Calculul plecărilor. Se calculează numărului de angajaților care vor rămâne, la sfârșitul perioadei pentru care se face analiza, în categoriile studiate. Cea mai utilizată soluție (fiind în același timp simplă, economică și suficient de precisă) este extrapolarea de-a lungul perioadei de plan a plecărilor înregistrate într-o perioadă de referință cu ajutorul coeficientului plecărilor, pe categorii ocupaționale (C_p).

$$C_p = \frac{\text{Plecari}}{\text{Numar mediu de personal}}$$

Se au în vedere doar plecările, din categoria ocupațională analizată, datorate uneia din următoarele patru grupe de motive:

- pensionări (la limită de vârstă sau de boală) și decese;
- schimbarea domiciliului în altă localitate;
- demisii și concedieri;
- promovări și/sau schimbarea categoriei profesionale.

3. Calculul sosirilor presupune determinarea numărului de angajați pe categorii de personal.

Se au în vedere doar sosirile, din categoria ocupațională analizată, datorate uneia din următoarele motive:

- trecerea într-o altă categorie, cu sau fără pregătire prealabilă;
- promovarea.

Deoarece promovarea este una din căile importante motivare a angajaților în ceea ce privește numărul de promovări ce vor avea loc în perioada viitoare se poate folosi una din următoarele două soluții:

- extrapolarea promovărilor ce au avut loc în trecut;
- folosirea metodelor probabilistice pentru a determina numărul de indivizi " care la sfârșitul intervalului studiat vor fi promovați într-un post superior.

4. Bilanțul resurselor interne presupune determinarea numărul de angajați probabil de a fi disponibili la sfârșitul perioadei din fiecare dintre categoriile ocupaționale analizate.

Evident, este vorba de un calcul simplu:

Efectivul disponibil la sfârșitul perioadei = efectivul inițial - plecările în perioada analizată + intrările în aceeași perioadă.

Oferta internă de muncă= efectivul disponibil la sfârșitul perioadei.

Etapa a III-a Identificarea cererii interne de muncă

Identificarea cererii interne de muncă a organizației se realizează, și în acest caz, parcurgând mai mulți pași (fig. 2.4.), respectiv:

- recensământul posturilor existente;
- posturi create;
- posturi desființate;
- bilanțul cererii interne de muncă.

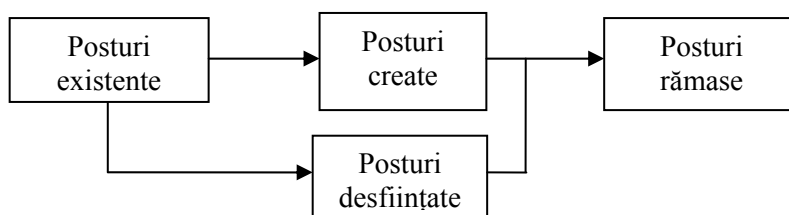


Fig. 2.4. Structura etapei de estimare a cererii interne de muncă

1. Recensământul posturilor existente. Se efectuează la începutul acestei etape un inventar - recensământ atât al posturilor existente în structura organizatorică cât și al calificărilor necesare ocupării acestora.

2. Posturi create. Este identificat numărul de posturi care se vor crea din categoria respectivă ca urmare, pe de o parte, a planurilor de creștere a producției de bunuri și/sau servicii sau a diversificării produselor și serviciilor oferite și, pe de altă parte, ca o consecință a modificării structurii organizatorice sau prin introducerea unor noi tehnologii (de exemplu,

introducerea calculatoarelor electronice în contabilitate etc.)

3. Posturi desființate. O analiză atentă a activității organizației în perioada cercetată oferă posibilitatea stabilirii numărului de posturi care vor fi desființate ca urmare a aceluiași acțiuni enunțate anterior și, pe de altă parte, ca o consecință a creșterii productivității sau a numărului săptămânal de ore de muncă.

4. Bilanțul nevoilor. Calculul propriu-zis al numărului de posturi (din fiecare categorie) se face pornind de la formula balanței, ca în etapa a II-a, respectiv:

Numărul de posturi necesare = numărul de posturi existente + numărul de posturi nou create - nr. de posturi ce se vor desființa.

Cererea internă de muncă = numărul de posturi necesare.

Etapă a IV-a Determinarea nevoilor viitoare de muncă ale organizației

Pentru determinarea nevoilor viitoare de muncă ale organizației se calculează diferența între cererea și oferta interne de muncă. Dacă rezultă un deficit, va trebui acoperit, iar dacă a rezultat un surplus, va trebui corijat din timp.

3.2.3. Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă

Explorarea ansamblului de soluții (metode) de ajustare a resurselor umane constituie esența activității de management previzional al resurselor umane.

Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă presupune anticiparea unui deficit sau a unui exces de muncă în funcție de perioada de timp pe care o are în vedere (termen scurt, mediu sau lung).

Pentru evitarea unui deficit sau a unui exces de muncă soluțiile pot fi:

- **interne**, recurgând doar la posibilitățile (resursele) organizației;
- **externe**, apelând la piața muncii.

Ajustarea pe termen scurt

Datorită faptului că factorii exogeni care influențează resursele umane ale organizației au o acțiune limitată în orizontul de timp vizat, de regulă, pentru perioada anului financiar, semestru sau trimestru, ajustarea se referă îndeosebi la elaborarea unui "**tablou de înlocuire a efectivelor**", care oferă informații prețioase privind situația "iminentă" a acoperirii cu resurse umane a uneia sau mai multor categorii. Tabloul de înlocuire a efectivelor are rolul de a preveni, pe termen scurt, surprizele care pot conduce la neplăceri serioase pentru conducere, indiferent dacă este vorba de surplus sau deficit de personal.

Elaborarea unui tablou de înlocuire a efectivelor presupune luarea în considerație a unor elemente care influențează firesc evoluția efectivelor necesare, având vedere, în principal, următoarele aspecte:

- dinamica cererii pentru produsele și/sau serviciile oferite;
- modificări ale productivității muncii, a tehnicii și tehnologiei utilizate;
- resursele financiare disponibile, planificate la începutul perioadei analizate.

Un model simplificat al unui tablou de înlocuire a efectivelor unei categorii de angajați este prezentat în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1 Tablou de înlocuire a efectivelor- model

Calificare	Nr. la începutul perioadei	Total plecări	din care		Sosiri din alte categorii	Nr. prevăzut de posturi la sfârșitul perioadei	Necesar Recrutări
			Plecări	Promovări			
Categ.1	100	10	5	5	-	100	10
Categ. 2	50	5	3	2	5	50	-
Categ. 3	25	2	2	-	2	25	-
TOTAL	175	17	10	7	7	175	10

Ajustarea pe termen mediu și lung

Ajustarea pe termen mediu și lung a resurselor umane are o serie de caracteristici de care trebuie să se țină seama în alegerea lor, deoarece soluțiile:

- **sunt complementare** - utilizarea cu precădere a unei soluții poate suplini neutilizarea altora;
- **operează într-un interval de reacție (de instalare) diferit**, astfel: sunt unele care dau rezultate după luni sau săptămâni de la luarea hotărârii - de exemplu, concedieri, angajări - iar altele necesită pentru "instalare" ani de zile - de exemplu, pregătirea profesională.
- **sunt ierarhizate**, în sensul că eficiența unor soluții este superioară altora; de exemplu, ajustarea prin formarea personalului disponibil este superioară ajustării prin angajarea unui personal gata calificat

Ajustarea pe termen mediu și lung a resurselor umane, într-o organizație, se realizează, în principal, prin:

1. acțiuni asupra sistemului productiv;
2. acțiuni asupra duratei lucrului;
3. reafectare;
4. ajustări externe

1. Acțiunile asupra sistemului productiv se referă, în principal, la două soluții de ajustare a resurselor umane, în mare măsură complementare, respectiv prin:

- **substituirea muncii cu capitalul** presupune introducerea/extinderea mecanizării, automatizării, informatizării etc. pentru a suplini lipsa previzionată a mâinii de lucru (deficit) sau chiar ineficiența acesteia. Acțiunea inversă - înlocuirea capitalului cu munca - rămâne o soluție pur teoretică în actuala situație a relațiilor sociale;
- **creșterea productivității**. Creșterea productivității compensează deficitul de muncă. Este o acțiune complementară primeia, care este însă unilaterală. Reprezintă una din căile de reglare a resurselor umane în situația deficitului de muncă. Nu ne putem imagina, într-o economie de piață, o scădere a productivității pentru a absorbi excedentul de forță de muncă..

2. Acțiunile asupra duratei lucrului. Munca disponibilă poate crește (în caz de deficit) prin utilizarea orelor suplimentare sau poate fi redusă (în caz de excedent) prin reducerea orarului sau prin șomaj parțial. Remarcăm că, prin acțiunile asupra duratei muncii, organizațiile au la dispoziție un important mijloc de creștere a elasticității resurselor sale de muncă.

Acest mod de ajustare - adesea limitat în timp prin reglementări legale - va fi preferat pentru că este rapid, progresiv și nu produce variații ireversibile în structura resurselor umane disponibile.

3. Reafectarea resurselor umane. Realocarea resurselor umane în cadrul organizației poate fi folosită atât în caz de exces, cât și în caz de deficit. Realocarea resurselor umane se poate realiza prin: **formarea personalului**; mutări, sau **fluiditate orizontală**, adică transfer la același nivel ierarhic în alte unități; promovări, respectiv **fluiditate verticală** prin transfer pe posturi superioare.

4. Ajustări externe. Atunci când cele trei tipuri de acțiuni menționate anterior nu sunt suficiente și nu reușesc să asigure echilibrul între cererea și oferta de muncă, se recurge la ajustări externe, care presupun:

- creșterea efectivelor prin angajări;
- micșorarea efectivelor prin pensionări anticipate și/sau concedieri.

Ajustările externe sunt influențate hotărâtor de situația de pe piața muncii, legislația socială în vigoare, practicile sociale și concurențiale de pe piață etc.

Efectul cumulat al variabilelor exogene poate influența, în mod semnificativ, măsurile de ajustare pe termen mediu și lung.

Dacă cererea pentru bunuri și servicii va crește în perioada următoare vor crește și nevoile în resurse umane.

Dacă cererea pentru bunuri și servicii va crește în perioada următoare, dar va crește și productivitatea muncii este posibil ca nevoile de resurse umane să rămână stabile sau se vor diminua în funcție de amploarea creșterii cererii comparată cu cea a productivității.

Dacă cererea pentru bunuri și servicii rămâne aceeași în cursul următorilor ani; dacă nici o schimbare tehnologică și nici o reorganizare nu sunt prevăzute; dacă sarcinile de serviciu și orele de muncă rămân neschimbate și dacă disponibilitățile financiare sunt ajustate în funcție de costul vieții, atunci vom asista la o "înghețare" a nivelului efectivelor. Efortul de previziune se reduce, în acest caz, la previziunea numărului de înlocuiri pentru a compensa pierderile datorate ratei plecărilor (normală) în interiorul diverselor categorii ocupaționale și la nivelul organizației.

Se poate aprecia că, pentru mulți conducători, efortul de planificare nu pare rentabil atunci când este făcut pentru categoriile de muncitori necalificați. Culegerea și tratamentul informațiilor reprezintă, în acest caz, probleme dificil de compensat printr-o posibilă reducere a costului de înlocuire a forței de muncă.

Justețea acestei argumentări depinde în parte de natura pieței muncii.

În cursul unei perioade de șomaj intens, recrutarea mâinii de lucru de la o zi la alta este relativ ușoară și ieftină chiar dacă șomajul nu se repartizează egal pe toate categoriile ocupaționale.

În cursul unei perioade de expansiune, argumentele nu mai sunt valabile pentru că mâna de lucru devine rară și foarte rară, recrutarea se dovedește dificilă și efortul de formare profesională pentru a păstra efectivele trebuie să fie accentuat.

Pentru a contracara o astfel de situație, planificarea efectivelor se dovedește o activitate rentabilă, indiferent care categorie profesională este avută în vedere.

Pentru personalul înalt calificat procesele de ajustare aplicate rămân aceleași; totuși, instrumentele utilizate vor fi mult mai rafinate: organigrame previzionale, tablouri de înlocuire, organigrame promoționale, evoluția carierelor etc.



2.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Managementul previzional al resurselor umane este un proces prin care o organizație se asigură că va avea numărul și categoriile (meseriile) necesare de oameni, în locul corespunzător și la timpul dorit cu scopul de a realiza activitățile planificate și de a obține un beneficiu pentru organizație și pentru indivizii din care este compusă.

Managementul previzional al resurselor umane are rolul de a preveni: riscul unor concedieri masive, riscul de a nu avea oameni care să fie capabili să folosească utilaje costisitoare și riscul de a nu avea la un moment dat oameni importanți (în mod deosebit cadre de conducere).

Managementul previzional al resurselor umane presupune desfășurarea următoarelor activități:

A. Analiza previzională a resurselor umane;

B. Ajustări ale resurselor umane în vederea egalizării cererii cu oferta de muncă.

Analiza previzională a resurselor umane se realizează prin parcurgerea următoarelor patru etape:

Etapa I-a - culegerea informațiilor indispensabile analizei;

Etapa a-II-a - identificarea ofertei interne de muncă;

Etapa a-III-a - identificarea cererii interne de muncă a organizației;

Etapa a-IV-a - determinarea nevoilor viitoare de muncă ale organizației.

Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă presupune anticiparea unui deficit sau a unui exces de muncă în funcție de perioada de timp pe care o are în vedere (termen scurt, mediu sau lung).

Ajustarea pe termen scurt se referă îndeosebi la elaborarea unui "tablou de înlocuire a efectivelor", care are rolul de a preveni, pe termen scurt, surprizele care pot conduce la neplăceri serioase pentru conducere, indiferent dacă este vorba de surplus sau deficit de personal.

Ajustarea pe termen mediu și lung a resurselor umane se realizează prin: acțiuni asupra sistemului productiv, acțiuni asupra duratei lucrului, reafectarea resurselor umane și ajustări externe.

Concepte și termeni de reținut

- conceptul de management previzional al resurselor umane;
- rolul managementului previzional al resurselor umane;
- ajustarea resurselor umane.

Întrebări de control și teme de dezbateri

1. Ce se înțelege prin managementul previzional al resurselor umane?
2. Care sunt etapele analizei previzionale a resurselor umane?

3. Enumerați soluțiile a pentru ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Proiectarea pe termen mediu și lung a nevoilor și resurselor umane ale unei organizații reprezintă:
 - a) managementul previzional al resurselor umane
 - b) organizarea activității de management al resurselor umane
 - c) gestiunea carierei angajaților
 - d) dezvoltarea sistemului social
2. Printre riscurile pe care nu le previne managementul previzional al resurselor umane se numără:
 - a) riscul unor concedieri masive
 - b) riscul de a nu avea oameni capabili să folosească noile utilaje
 - c) riscul de a nu avea cadre de conducere
 - d) riscul de a crește salariile nejustificat
3. Cu cât inerția este mai mare:
 - a) cu atât trebuie să se analizeze un orizont mai mic de timp
 - b) cu atât trebuie să se analizeze un orizont mai mare de timp
 - c) nu au nici o legătură
 - d) nici un răspuns nu este corect
4. Este adevărat că resursele umane sunt adaptabile unor sarcini din cele mai diverse?
 - a) da
 - b) nu
 - c) da, acest lucru este sinonim cu flexibilitatea
 - d) nu, destinația resurselor umane nu poate fi schimbată
5. Gestiunea previzională a resurselor umane:
 - a) facilitează obținerea resurselor umane necesare îndeplinirii obiectivelor
 - b) stabilește ce posturi vor exista la limita orizontului cercetat
 - c) ambele răspunsuri sunt corecte
 - d) nici un răspuns nu este corect
6. Gestiunea previzională a resurselor umane poate să vizeze:
 - a) întreg personalul de execuție c) managerii
 - b) comisionarii d) toate răspunsurile sunt corecte
7. Productivitatea muncii este un factor de influență a:
 - a) resurselor de muncă c) ratei plecărilor
 - b) nevoilor de muncă d) demisionărilor

8. Obiectul managementului previzional al resurselor umane este:
a) proiectarea posturilor c) gă sirea oamenilor potriviți
b) proiectarea oamenilor d) nici un ră spus nu este corect
9. Culegerea informațiilor este strict condiționată , printre altele, de existența:
a) unui sistem educațional adecvat
b) unor angajați bine pregătiți
c) unui sistem educațional dedicat serviciului "resuse umane"
d) nu este condiționată
10. Dosarele de personal se utilizează în:
a) culegerea informațiilor pentru analiza previzională a resurselor umane
b) identificarea cererii de muncă
c) studiul mișcării
d) definirea sistemului social
11. Cea mai utilizată soluție în cadrul calculării plecărilor de efective este:
a) extrapolarea
b) deflația
c) extrapolarea cu condiția ca perioada să fie suficient de lungă
d) nici un răspuns nu este corect
12. Schimbarea domiciliului în altă localitate este considerată în determinarea ofertei interne de muncă:
a) plecare c) promovare
b) sosire d) motiv de concediere
13. Diversificarea produselor și serviciilor are ca și consecință:
a) crearea de noi posturi c) crearea și/sau desființarea unor posturi
b) desființarea unor posturi d) creșterea numărului de angajați
14. Esenț a activității de management previzional al resurselor umane o constituie:
a) explorarea ansamblului de soluții de ajustare a resurselor umane
b) proiectarea fișelor de post
c) proiectarea nevoilor de personal
d) organizarea activității de conducere a resurselor umane
15. Pe termen scurt ajustarea resurselor umane se face prin:
a) concedieri c) șomaj parțial
b) promovări d) realizarea tabloului de înlocuire a efectivelor

Bibliografie obligatorie

1. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
2. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
3. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;

R: 1-a; 2-d; 3-b; 4-c; 5-c; 6-d; 7-b; 8-a; 9-c; 10-a; 11-c; 12-a; 14-a; 15-d.

Unitatea de învățare 3

ANALIZA ȘI PROIECTAREA POSTURILOR

Cuprins

- 3.1. Introducere
- 3.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 3.3. Conținutul unității de învățare
 - 3.3.1. Definirea, componentele și variabilele postului
 - 3.3.2. Proiectarea posturilor
 - 3.3.3. Analiza posturilor
 - 3.3.4. Evaluarea posturilor
- 3.4. Îndrumar pentru autoverificare



3.1. Introducere

Organizația presupune o sinergie a eforturilor indivizilor care o compun.

Structura unei organizații este considerată cadrul, scheletul acesteia. Scopul ei este să reducă sau să uniformizeze incertitudinile privind comportamentul salariaților. De aceea, procesul de organizare este acela care grupează activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor organizației, prin formarea mai multor grupuri de munca, respectiv prin diviziunea muncii în cadrul firmei, desemnând autoritatea și delegarea. Maniera și gradul de diviziune a muncii definesc posturile într-o organizație.

Munca poate fi divizată atât vertical, cât și orizontal.

Diviziunea verticală a muncii urmărește stabilirea liniilor de autoritate și definirea nivelurilor ierarhice care compun structura organizației. De asemenea, aceasta facilitează fluxurile comunicaționale din interiorul firmei.

Diviziunea orizontală a muncii reflectă specializarea activităților. Aceasta pornește de la ideea că specializarea muncii este o condiție a creșterii eficienței și a calității.

Având un impact moral și motivațional deosebit, proiectarea posturilor trebuie să stea mereu în atenția conducătorilor compartimentelor de resurse umane, de fapt a tuturor cadrelor de conducere, chiar dacă ei nu sunt direct implicați în procesul efectiv, dat fiind faptul că trebuie să cunoască impactul pe care îl are acest proces asupra celor ce ocupă posturile.



3.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor specifice analizei și proiectării posturilor;
- identificarea principalelor etape și a metodelor folosite analiza

- și proiectarea posturilor;
- stabilirea locului și importanței analizei, proiectării și evaluării posturilor pentru organizație.

.Competențele unității de învățare:

- să opereze cu noțiuni precum: analiza posturilor, proiectarea posturilor, evaluarea posturilor, fișa postului etc.;
- însușirea principalelor etape de creare și dezvoltare a posturilor;
- înțelegerea obiectivelor urmărite prin analiza posturilor;
- să-și dezvolte abilități practice în domeniul proiectării, analizei și evaluării posturilor;



Timpul alocat unității: 4 ore



3.3. Conținutul unității de învățare

3.3.1. Definirea, componentele și variabilele postului

Structura organizațională a oricărei firme este compusă din următoarele patru elemente:

1. postul;
2. compartimentul;
3. aria de control;
4. delegarea de autoritate.

Postul este alocat unui individ și constă în sarcinile și obiectivele specializate ale organizației și, totodată, precizează ce trebuie să facă ocupantul postului pentru bunul mers al organizației.

Compartimentul este al doilea element al structurii și este determinat de hotărârea o de a grupa posturile; nu ar fi posibil sau eficient ca un singur om să coordoneze activitatea unei organizații.

Aria de control se referă la numărul de angajați pe care trebuie să-i coordoneze un manager. Se mai definește ca pondere ierarhică.

Delegarea de autoritate precizează cât de multă autoritate individuală trebuie să se acorde fiecărui angajat. Autoritatea presupune dreptul de a lua singuri decizii fără aprobarea superiorului.

Postul reprezintă baza structurii organizatorice a firmei.

Proiectarea postului reprezintă procesul prin care managerii stabilesc sarcinile și autoritatea, iar analiza postului reprezintă procesul de determinare a sarcinilor proprii postului, precum și a caracteristicilor și responsabilităților ce sunt cerute unui individ pentru a acoperii cu succes obligațiile ce-i revin.

În ceea ce privește **sarcinile postului** se impune ca acesta să fie: precizate coerent, să conțină o varietate de ritm, metodă, localizare și îndemânări; să conțină un feedback al performanței; să permită un anumit grad de libertate de acțiune referitor la persoana implicată. În privința relației dintre post și organizație se impune: să existe

oportunități pentru instruire; să acorde șanse de promovare și perspectivă; oamenii să poată participa, cu șanse egale, la acele decizii ce le afectează postul; cerințele postului să fie clare și să conțină un anumit grad de competiție între salariați.

În privința conținutului muncii, acesta implică: regulamentele și procedurile sindicale să fie rezultatul colaborării între management și angajați; sistemele de plată să fie corecte și să reflecte contribuția adusă de fiecare salariat; politicile de personal să fie corecte iar mediul fizic de lucru să fie rezonabil.

Având în vedere aceste cerințe metodologice, putem utiliza ca o primă definiție, postul ca fiind ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent, unei persoane angajate în cadrul organizației.

În ultima perioadă s-a constatat o serie de elemente noi în ceea ce privește definirea sau proiectarea într-o viziune mai dinamică și participativă a posturilor, în care elementul uman și factorul timp să fie luate în considerare într-o măsură mai mare. Se acționează pentru asigurarea de posturi care conțin sarcini cu o anumită diversitate, cu caracter complementar sau convergent, de natură să favorizeze îndeplinirea la un nivel cât mai înalt a obiectivelor individuale și organizaționale. Se impune definirea sau proiectarea posturilor în funcție de calificarea sau specializarea muncii dar și de studiile de psihologie socială și de ergonomie astfel încât cu minim de efort să realizăm maxim de efect.

Postul mai poate fi definit ca fiind un grup de poziții sau situații care sunt identice în privința sarcinilor lor principale și suficient de similare în general pentru a fi incluse în grupul respectiv.

După cum reiese din literatura franceză, postul este definit ca fiind acea poziție care este în același timp geografică, ierarhică și funcțională, care se descrie în funcție de competență, pregătire și remunerare. În aceeași concepție postul este un sistem de activități profesionale care presupune două feluri de interacțiuni: cu echipamente, cu instrumente de muncă și procedee formale, precum și cu alți oameni.

În literatura de specialitate din România, postul este definit în general prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent, unei persoane din cadrul organizației, reprezentând gruparea unui ansamblu de sarcini care se înscrie în balanța energetică a unei persoane care devine responsabilă pentru îndeplinirea lor.

Așadar, postul reprezintă o profesie, o funcție adaptată particularităților unui loc de muncă, dar și caracteristicilor titularului care ocupă respectivul post.

Postul poate fi caracterizat prin următoarele elemente; obiective, atribuții și sarcini ce-i revin salariatului titular, cât și autoritatea și responsabilitatea ce implică ocuparea respectivului post.

Obiectivele unui post pun în evidență scopurile avute în vedere de către organizație la înființarea lui, sau ce anume urmărește organizația prin crearea unui loc de muncă și încredințarea acestuia salariatului cel ocupă, stabilindu-se anumite sarcini care investesc salariatul respectiv cu autoritate și responsabilitate.

Sarcina reprezintă cea mai mică unitate de muncă supusă spre rezolvare unui executant. Este o instrucțiune simplă, precisă, clar definită și ușor de realizat. Suma tuturor sarcinilor identice, necesare unei părți dintr-o activitate formează o atribuție.

Autoritatea exprimă limitele în care poate acționa titularul postului în vederea exercitării atribuțiilor sale, fără ca prin aceasta să încalce anumite principii ori tradiții ale organizației.

Responsabilitatea este răspunsul dat autorității sau modul în care salariatul acționează în mod concret, făcând apel la autoritatea cu care este investit, în vederea executării cu succes a atribuțiilor sale. Responsabilitatea este cerută sau impusă, iar autoritatea este acordată, îngăduită. Fără acordarea autorității, îndeplinirea responsabilităților ar fi imposibilă.

În prezent, majoritatea organizațiilor economice se prezintă ca o rețea complexă de posturi care se intercondiționează, completându-se reciproc. Posturile nu sunt celule rigide în structura organizațională, dimpotrivă titularii acestora trebuie să aibă o atitudine flexibilă, să colaboreze reciproc și să încerce să-și îmbunătățească permanent comportamentul în funcție de cerințele și obiectivele postului.

Structura postului trebuie astfel concepută încât să satisfacă două categorii de cerințe: pe de o parte, cerințele din punct de vedere a funcționării lui tehnologice și organizatorice, iar, pe de altă parte, cerințele de performanță ale titularilor salariați, ținând cont așa cum apreciam anterior, de componenta psiho-socială a acestuia

Elementele care pot afecta cel mai puternic structura funcțională a unui post sunt următoarele:

- a) existența acelor granițe ale postului, peste care titularul salariat nu poate trece în încercarea sa de a-și realiza atribuțiile sale;
- b) căutarea și identificarea acelor persoane care pot deveni salariați competenți pe posturile scoase la concurs de către organizația angajatoare;
- c) dezvoltarea și perfecționarea continuă a criteriilor de evaluare a postului.

Pentru a se ajunge la performanța efectivă și satisfacția muncii bine realizate, este necesar ca posturile să fie „pline de semnificație” din punctul de vedere al individului. Angajatul va fi interesat cât de bine se potrivește postul oferit de angajator, cu aptitudinile și cunoștințele sale profesionale, care sunt atribuțiile sale, cât de facil le poate soluționa și, evident, care este recompensa pentru munca desfășurată, cât și oportunitățile de promovare.

3.3.2. Proiectarea posturilor

Posturile fiind componentele primare ale structurii organizatorice a firmei au implicații deosebite asupra funcționalității și eficienței structurii organizatorice, asupra realizării obiectivelor organizației, dar și asupra angajaților, prin nevoile pe care le satisfac și prin caracterul lor participativ. De aceea, se accentuează tot mai mult faptul că posturile, prin conținutul lor, constituie o componentă a dezvoltării profesionale a fiecărui angajat.

Proiectarea posturilor definește cerințele specifice muncii desfășurate de un grup sau la nivel individual. Ea trebuie să răspundă întrebărilor: cum poate deveni performant un post, cine poate obține performanța pe postul respectiv și în ce mod?

Proiectarea (definirea) posturilor trebuie să satisfacă mai multe cerințe. Astfel, un post bine definit trebuie :

- să constituie un întreg, adică să cuprindă o sarcină identificabilă;
- să aibă însemnătate pentru deținătorul postului și să presupună o activitate care să merite a fi îndeplinită;

- să acorde deținătorului postului libertatea de a lua deciziile necesare în îndeplinirea activității, în limitele constrângerilor impuse de organizație;
- să dea posibilitatea ocupantului postului să-și evalueze activitatea;
- să ofere recompense corespunzătoare efortului depus.

Crearea de noi posturi de muncă reprezintă o atribuție specifică managementului organizației. Managerul care are capacitatea să constate că odată cu dezvoltarea economică a firmei, apar din ce în ce mai multe sarcini de rezolvat, astfel încât ele trebuie alocate unor anumiți salariați astfel pregătiți încât să le rezolve cât mai eficient. Suplimentarea schemei de încadrare este o apreciere mai mult intuitivă din partea managerului.

Schimbările profunde la care este supusă organizația în decursul timpului, impun modificarea structurii posturilor ca răspuns la cererea de noi sarcini. Astfel, o serie de posturi apar, se dezvoltă cu multiple ramificații și altele pot să dispară din lipsa sarcinilor. Doar posturile care implică munca de rutină pot fi create în mod rațional, deoarece un astfel de tip de muncă comensurabilă este ușor de normat și de remunerat corespunzător.

Posturile complexe care implică judecată, inițiativă, libertate de acțiune și creativitate, nu reprezintă genul de posturi create definitiv, ele se schimbă continuu, acestea se dezvoltă, se normează și se remunerează foarte greu. Acest tip de posturi se pot dezvolta devenind performante, sau la fel de bine pot să dispară definitiv fără ca cineva să le simtă lipsa în organizație.

Conținutul postului

Definirea postului în sine a cunoscut o evoluție importantă, odată cu recunoașterea faptului că acesta nu este numai o poziție din structura organizatorică, însumând anumite sarcini, ci și un mijloc prin care angajatul își asumă o responsabilitate, îndeplinind un rol bine definit în organizație. Ca urmare analiza posturilor este o activitate care ține de managementul previzional al resurselor umane.

Evidențierea conținutului postului reprezintă punctul de plecare al stabilirii standardelor de performanță pe post, respectiv o cerință a obținerii unei productivități ridicate. Astfel, drept componente ale postului sunt recunoscute în prezent următoarele :

- **obiectivele**, respectiv definirea calitativă și cantitativă a scopurilor avute în vedere la crearea postului, inclusiv perspectivele sale de evoluție;
- **sarcinile**, care reprezintă acțiuni clar formulate, orientate spre realizarea obiectivelor;
- **autoritatea**, exprimând limitele în cadrul cărora titularul postului are dreptul de a acționa, pentru îndeplinirea sarcinilor și realizarea obiectivelor;
- **responsabilitatea**, ca obligație a titularului de a îndeplini sarcinile derivate din obiectivele stabilite, privită ca o atitudine a angajatului față de celelalte componente ale postului.

Pornind de la aceste elemente, practica a scos în evidență trei dimensiuni importante ale conținutului postului:

- a) specializarea;
- b) proporțiile;
- c) profunzimea postului.

Specializarea stă la baza creșterii eficienței la locul de muncă; ea prezintă mai multe avantaje, cum ar fi:

- restrângerea cerințelor privind aptitudinile ocupării unui post, ceea ce ușurează procesele de recrutare și de perfecționare;
- îmbogățirea performanței, prin repetiție și practică în aceleași activități;
- valorificarea eficientă a celor mai bune aptitudini ale angajatului;
- creșterea calității produsului final s.a.m.d.

Problema majoră pe care o poate ridica specializarea o reprezintă îngrădirea angajatului. Nu trebuie să se exagereze în aplicarea acestui principiu. Totuși specializarea este mai eficientă sau dezirabilă în cele mai multe situații.

Pentru folosirea cu succes a specializării trebuie respectate următoarele cerințe:

- menține interesul lucrătorului prin stabilirea unui volum relativ larg al muncii cu respecta principiului specializării;
- asigurarea stabilității în volumul muncii, în îndrumarea lucrătorului, în proiectarea produsului și în tehnologia producției.

Proporțiile postului se referă la numărul și varietatea cerințelor pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul postului; cu cât proporțiile sunt mai mici, cu atât cerințele sunt mai reduse și lucrătorul va repeta mai des aceleași operațiuni, existând astfel pericolul creșterii erorilor și scăderii calității.

Profundimea postului se referă la libertatea pe care o are ocupantul postului în a-și planifica și a-și organiza propria muncă. Astfel, reducerea acestei dimensiuni poate conduce la apariția insatisfacției, absenteismului și a altor disfuncționalități.

Asupra conținutului postului se poate acționa în timp, modificându-i dimensiunile, atunci când condițiile inițiale, avute în vedere la proiectarea posturilor, s-au schimbat. Printre mijloacele prin care se intervine asupra conținutului postului se numără:

- rotația pe posturi;
- amplificarea (lărgirea) postului;
- îmbogățirea postului.

Rotația pe posturi reprezintă o schimbare periodică a muncii, pe posturi diferite în același departament, dar uneori și în scopul familiarizării lucrătorului cu mai multe operațiuni desfășurate într-o unitate.

Lărgirea postului presupune creșterea cerințelor de aceeași natură necesare obținerii performanței, asociate cu sporirea operațiunilor ce trebuie realizate în acest scop, adică o creștere a proporțiilor postului.

Îmbogățirea postului se realizează prin marirea atât a proporțiilor postului, cât și a profundității acestuia. Adăugarea de noi responsabilități este una dintre cele mai folosite metode de îmbogățire a muncii și una dintre căile de creștere a motivației și satisfacției în muncă.

Aceste acțiuni nu trebuie să rupă echilibrul organizatoric al postului, în sensul că obiectivele, sarcinile, autoritatea și responsabilitatea trebuie permanent corelate.

Metode de descriere a posturilor

După definirea conținutului postului trebuie stabilite metodele ce pot fi folosite pentru a descrie modul în care poate fi obținută performanța pe postul respectiv. Alegerea unei metode se face în funcție de felul în care este utilizată forța de muncă, de modul de organizare a locului de muncă, de proiectarea echipamentelor utilizate etc.

Cele mai utilizate metode folosite în acest sens sunt:

- a) **Graficele (tabelele) procesuale** - acestea reprezintă secvențial ce trebuie îndeplinit pentru realizarea obiectivelor unui post;
- b) **Studiul mișcării** este o tehnică ce presupune determinarea mișcărilor și gesturilor de bază necesare pentru îndeplinirea unei operațiuni și a modului de coordonare a acestor mișcări pentru realizarea performanței pe post;
- c) **Studiul timpului** este o procedură de determinare a duratei de îndeplinire a unei operațiuni sau cerințe, metoda similară cu cea precedentă.
- d) **Eșantionarea muncii** este o tehnică statistică bazată pe eșantionare aleatoare, constând în realizarea unui anumit număr de observații asupra modului în care lucrătorul realizează anumite cerințe sau operațiuni. Aceasta metodă se folosește, în special, în măsurarea tipurilor de muncă nerepetabile.

În procesul de proiectare a posturilor trebuie să se aibă în vedere și condițiile fizice și socio-tehnologice ale mediului de muncă, cu rol determinant în obținerea performanței pe post. Astfel, proiectarea posturilor se va face respectând unele cerințe de acest ordin, printre care putem aminti:

- mediul de muncă să se încadreze în normele specifice fiecărui post privind iluminatul, temperatura, ventilația, umiditatea;
- orice post să ofere ocupantului sau posibilitatea de a învăța, de a evolua profesional, precum și o minimă libertate de decizie privind munca sa;
- să se ofere tuturor angajaților o minimă poziție socială și o recunoaștere a muncii depuse.

3.3.3. Analiza posturilor

Analiza posturilor se poate defini ca un proces de determinare și transmitere a informațiilor pertinente privind natura și specificul postului, respectiv ansamblul aptitudinilor, cunostintelor, abilităților și responsabilităților cerute unui individ pentru a putea obține performanța pe un post anume. Ea se referă deci la conținutul și cerințele postului și nu la analiza persoanelor care le ocupă.

Componentele analizei posturilor

Analiza postului include două părți și anume: descrierea postului și specificația postului (fig. 3.1).

Descrierea postului se concentrează asupra postului în sine. Oferă informații privind denumirea, localizarea postului în structura firmei, îndatoririle și responsabilitățile aferente, condițiile generale de muncă, rezultatele finale a teptate, activitățile-cheie care trebuie desfășurate, autoritatea conferită, resursele de care poate dispune postul.

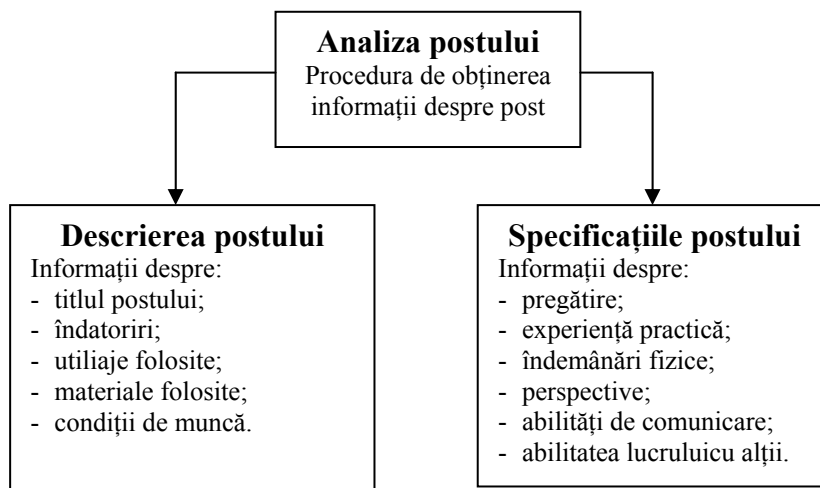


Fig. 3.1. Componentele analizei posturilor

Informațiile obținute din descrierea postului sunt sintetizate în fișa postului, care va include :

- identificarea postului - denumirea, grupa de activități de care aparține, codul etc.;
- poziția ierarhică;
- activitățile și procedurile postului - sarcini ce trebuie îndeplinite, materiale și utiliaje folosite, interacțiuni formale cu alți angajați, responsabilități;
- relațiile de subordonare - control și colaborare;
- mărja de autonomie, respectiv autoritatea conferită;
- condițiile de muncă și mediul fizic în care se desfășoară această activitate: temperatura, iluminat, nivelul zgomotului, spațiul muncii (închis sau deschis), localizare geografică, posibilitatea modificării acestor condiții;
- resursele de care dispune deținătorul postului;
- condiții de angajare - structura salariului, metoda de plată a salariului, alte beneficii posibil de obținut, oportunități privind promovarea sau transferul.

Specificația postului se referă la caracteristicile cerute ocupantului pentru a putea obține performanța pe postul respectiv. Descrie cerințele privind: educația, experiența, perfecționarea, abilitățile fizice sau intelectuale, îndemânarea, abilitățile specifice cerute de munca respectivă, puterea de decizie etc.

În legătură cu întocmirea specificațiilor unui post de muncă se pune problema modului în care se ajunge la stabilirea lor și a modurilor de culegere a informațiilor necesare. Pentru a fi valide sau fidele, specificațiile postului trebuie să fie stabilite pe baza unei profunde înțelegeri a activităților postului; de asemenea, ele trebuie să fie rezultatul judecăților mai multor persoane - angajați pe postul respectiv, manageri, analiști ai posturilor -, precum și al unor analize statistice.

Datele obținute în urma procesului de analiză a posturilor sunt necesare în numeroase activități legate de resursele umane. Astfel, redescrierea postului, recrutarea, selecția și încadrarea, orientarea carierei, perfecționarea, aprecierea performanței, stabilirea sistemului de recompense, toate ar trebui să aibă la bază o foarte amănunțită analiză a posturilor, fără de care toate aceste activități nu ar putea fi desfășurate.

Metode folosite în analiza posturilor

Pentru analiza posturilor cele mai folosite metode sunt:

- observarea;
- interviurile;
- chestionarele;
- tehnica incidentelor critice.

Observarea este o metoda relativ simplă și directă; poate fi folosită ca atare sau în corelație cu alte metode. Constă în observarea individului la locul de muncă, de către cel ce efectuează analiza, și reținerea informațiilor ce descriu munca acestuia, respectiv: ce are de făcut, cum face, cât timp afectează fiecarei operațiuni, care este mediul de lucru, ce echipament folosește etc.

Metoda observării poate fi folosită cu succes în cazul activităților cu caracter de rutină, repetitive.

Munca mai complexă nu poate fi analizată decât combinând observația cu alte metode. Pe de altă parte, cel ce efectuează analiza trebuie să fie foarte bine pregătit în acest scop, pentru a ști ce să urmărească și ce anume să rețină.

Adeseori, sunt folosite formulare standard care conțin anumite categorii de informații absolut necesare realizării unei analize pertinente.

Interviurile. Analiza poate fi făcută și prin metoda interviului, care constă în chestionarea ocupantului postului, de regulă chiar la locul de muncă respectiv. Interviuul poate fi nestructurat, atunci când se desfășoară fără o pregătire prealabilă a pașilor de urmat, sau structurat, bazat pe o formulare anterioară a problemelor ce trebuie urmărite.

Aceasta a doua variantă de interviu este mai eficientă, deoarece asigură acoperirea tuturor aspectelor necesare unei analize corecte a posturilor și face posibilă compararea informațiilor obținute de la diferite persoane care ocupă același tip de post.

Obținerea unor informații eficiente și fidele poate depinde de: clarificarea scopului analizei și informarea detinatorului postului, astfel încât acesta să înțeleagă că nu performanța activității lui este cea analizată, ci activitatea pe care o implică postul; claritatea termenilor folosiți, fără ambiguități; din multitudinea informațiilor oferite de ocupantul postului trebuie selectate doar informațiile relevante; absența pe cât posibil a unor răspunsuri "dezirabile", ceea ce echivalează cu falsificarea intenționată a răspunsurilor etc.

Pentru eliminarea distorsiunilor este necesară interviuarea mai multor angajați care ocupă același tip de post, ca și a șefilor direcți ai acestora. În plus, rezultatele interviului trebuie să fie suplimentate de alte informații și prin alte metode de analiză.

Chestionarele. Varietatea chestionarelor - generale sau specializate - utilizate pentru obținerea informațiilor necesare analizei este deosebit de mare. De regulă, ele conțin o serie de întrebări ale căror răspunsuri trebuie să ofere o descriere cât mai completă a activităților ce caracterizează un post. Pentru posturile existente, ocupanții completează chestionarul care va fi apoi verificat de șeful ierarhic. Dacă postul analizat este nou, atunci șeful ierarhic este cel care completează chestionarul respectiv, iar pentru posturile vacante, pentru care există altele similare în cadrul organizației, răspunsurile vor fi oferite de ocupanții acelor posturi.

Utilizarea chestionarelor de analiză a posturilor prezintă avantajele ușurinței și rapidității de administrare, evitării pierderilor de timp de

munca (putând fi completate în afara programului de lucru), scaderii costurilor analizei (financiare și de timp), atunci când numărul angajaților care ocupa același tip de post este mare, posibilității cuantificării rezultatelor și procesării lor, utilizând calculatorul. În schimb, dezavantajele chestionarelor se refera la dificultatea și costul ridicat ale întocmirii unui bun chestionar, la pericolul interpretării greșite a întrebărilor sau a răspunsurilor, la absența contactului psihologic dintre analist și ocupantul postului, cu efecte negative asupra cooperării și motivării acestuia din urmă.

Tehnica incidentelor critice. Este o metoda care presupune culegerea unei serii de informații deosebite privind comportamentul demunca în unele situații speciale sau critice, culese de la ef direct, angajați sau alte persoane familiarizate cu postul respectiv. Metoda se refera cu precădere la performanțele foarte bune sau foarte slabe în munca respectiva, evaluate în situațiile critice.

Principalul avantaj al acestei metode consta în faptul că rezultatul ei se concentrează asupra comportamentelor de munca, observabile și măsurabile, necesare pentru desfășurarea cu succes a muncii. Dezavantajele se refera la costul ridicat, exprimat în timp, pentru reținerea și clasificarea incidentelor, surprinderea cu precădere a performanțelor foarte înalte sau foarte slabe obținute în activitate, pierzându-se din vedere cele medii.

O analiză cât mai corectă a posturilor poate fi realizată prin combinarea diferitelor metode de obținere a informațiilor, astfel încât acestea din urmă să fie cât mai precise, eliminându-se subiectivismul în culegerea lor.

Responsabilitatea procesului de analiză a posturilor revine departamentului de resurse umane și cadrelor de conducere care trebuie să colaboreze foarte strâns, în scopul asigurării veridicității informațiilor pe care se bazează acest proces. Colaborarea este necesară și pentru eliminarea reacțiilor negative din partea salariaților, care pot apărea în situațiile în care acest proces nu este pregătit și explicat corespunzător și care pot afecta calitatea informațiilor oferite de angajați. Tot în scopul eliminării erorilor și având în vedere modificările permanente ce se pot ivi în numeroase posturi din structura organizatorică a întreprinderii este necesară desfășurarea periodică a procesului de analiză a posturilor.

3.3.4. Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor reprezintă o determinare sistematică a valorii, respectiv rolului sau importanței fiecărui post în raport cu celelalte posturi din organizație. Procesul de evaluare stă la baza proiectării unui sistem de retribuire echilibrat și nu are ca scop evaluarea performanțelor celor ce ocupa posturile respective. Trebuie însă să subliniem că, după unii autori (punct de vedere la care ne raliem), evaluarea posturilor are și alte obiective, în afara celui deja menționat, respectiv asigurarea echilibrului intern al sistemului de remunerație într-o organizație, și anume:

- compararea realistă cu sistemul de salarizare al altor organizații;
- măsurarea performanțelor individuale (având la bază acest proces de evaluare a posturilor);
- reducerea numărului conflictelor de muncă, datorită creșterii nivelului de înțelegere a diferențelor dintre

- posturi;
- stimularea angajaților pentru a ajunge în vârful ierarhiei posturilor;
- desfășurarea negocierilor privind salarizarea;
- selecția și promovarea personalului, pornind de la relațiile dintre posturi.

Ideea centrală a evaluării posturilor este aceea de a determina cerințele unui post și contribuția acestuia la îndeplinirea misiunii organizației, realizându-se astfel clasificarea acestora în funcție de importanța lor.

Evaluarea posturilor presupune parcurgerea, în cadrul unui proces, a următoarelor etape:

- a) procurarea tuturor informațiilor privind postul ce urmează a fi evaluat; se realizează, de regulă, prin analiza postului respectiv;
- b) identificarea factorilor care pun în valoare postul evaluat în cadrul organizației; sunt avuți în vedere, de regulă, factori cum ar fi: îndemânarea, responsabilitatea, condițiile de muncă, dificultatea muncii, mărimea echipei subordonate, gradul de creativitate pe care-l presupune postul analizat, puterea decizională, independența decizională a postului, (autonomia) etc.;
- c) determinarea nivelului sau importanței relative a fiecărui factor în cadrul postului, care va determina în final "cotarea" postului.

Astfel, apar necesare dezvoltarea și implementarea acestui sistem de factori de evaluare, care va permite plasarea fiecărui post pe nivelul valoric ce-i corespunde în ierarhia posturilor organizației.

Asemenea sisteme de evaluare au la baza folosirea și combinarea unor variate metode de evaluare: metoda punctelor, a comparării factorilor, a clasificării și metoda ierarhizării.

Metode de evaluare a posturilor

Procesul de evaluare a posturilor este, în general, un demers dificil în care subiectivismul nu va putea fi eliminat niciodată definitiv. Combinarea metodelor mai sus amintite, precum și manifestarea profesionalismului din partea evaluatorilor pot asigura o ridicată obiectivitate acestui proces.

Dificultatea realizării evaluării posturilor se datorează și numărului mare de posturi existent în anumite organizații, unde acest proces necesită un volum important de muncă; astfel, adeseori, demersul respectiv constă în identificarea și evaluarea posturilor-cheie din cadrul firmei (circa 20% din total), urmate de evaluarea celorlalte posturi prin compararea conținutului activității lor cu cel al posturilor-cheie.

Principalele metodele ce pot fi utilizate în cadrul sistemului de evaluare a posturilor sunt:

- metoda punctelor;
- metoda comparării factorilor;
- metoda clasificării posturilor;
- metoda ierarhizării posturilor.

Metoda punctelor reprezintă una dintre cele mai utilizate metode; prezintă avantajul unei relative ușurințe în folosire, posturile fiind diferențiate între ele pur și simplu prin numărul de puncte cu care au fost creditate. Metoda examinează fiecare post prin prisma

componentelor sale principale (factori și subfactori) și nu ca entitate de ansamblu.

Etapele de aplicare a acestei metode sunt:

a) Selectarea scalei de evaluare. Aceasta metodă se bazează pe utilizarea unei scale cantitative (pe puncte) pentru fiecare post ce trebuie evaluat. În general, nu poate fi utilizată o singură scală pentru toate tipurile de posturi. Sunt necesare scale diferite pentru evaluarea posturilor administrative, a posturilor productive sau a celor manageriale. Astfel, departamentul de resurse umane este cel care decide ce scală va fi utilizată pentru fiecare post în parte.

b) Selectarea posturilor-cheie. Următorul pas îl reprezintă selectarea a câte unui post-cheie (etalon) din fiecare grupă de posturi din organizație, grupa determinată în funcție de scala de evaluare. Astfel, nu va fi evaluat fiecare post în parte, ci numai posturile-cheie (reprezentative). Acestea trebuie să fie identificabile de către persoanele care fac evaluarea, în sensul că trebuie să existe un acord unanim privind descrierea și modul de recompensare a acestor posturi reprezentative.

c) Selectarea factorilor și a subfactorilor de evaluare. Acești factori sunt, de fapt, caracteristicile principale ale postului, care determină importanța și locul acestuia în cadrul organizației, precum și modalitatea de recompensare.

Practica utilizării metodei de evaluare prin puncte a încetătenit utilizarea unui set universal de factori, pentru orice tip de post; aceștia sunt, de regulă: aptitudinile, responsabilitatea și condițiile de muncă. Aceasta teorie a fost treptat înlocuită cu cea conform căreia fiecare organizație trebuie să-și selecteze propriul set de factori, în funcție de cerințele sale specifice. De exemplu, pentru posturile "productive" pot fi utilizați factorii: îndemnare, efort și condiții de muncă, în timp ce pentru evaluarea posturilor de conducere se vor selecta factori precum: cunoștințe, responsabilitate, cerințe decizionale. Important este faptul că acești factori de evaluare trebuie acceptați atât de conducere, cât și de reprezentanții salariaților.

Factorii de evaluare selectați sunt apoi detaliați pe subfactori, care descriu conținutul fiecăruia dintre ei. Cerințele specifice fiecărui subfactor sunt și ele descrise pe diferite trepte sau grade, în ordinea crescătoare a intensității sau a complexității cerințelor respective. Aceasta detaliere a factorilor pe subfactori și grade este deosebit de utilă pentru definirea cât mai clară a postului și pentru facilitarea evaluării lui.

Spre exemplu, principalii factori ai unui post pot fi detaliați pe subfactori astfel :

Aptitudini:

- pregătirea și instruirea necesară;
- amplitudinea și profunzimea experienței cerute;
- aptitudinile sociale necesare;
- gradul de inițiativă;
- gândire creatoare etc.

Responsabilitate:

- amplitudinea responsabilității;
- responsabilități specializate (față de anumite laturi ale activității);
- complexitatea activității;
- libertatea de acțiune;
- numărul și tipul cadrelor subordonate;
- limita răspunderii pentru diverse dotări sau produse etc.

Efort:

- intelectual;
- fizic;
- gradul de stres.

Conditii de munca:

- duratele operatiunilor care trebuie efectuate;
- numarul și duratele deplasărilor;
- diversitatea subordonatilor;
- presiuni din partea altor grupuri;
- riscuri ce trebuie asumate;
- atmosfera dificila sau imprevizibila etc.

d) Alocarea punctelor pe factori. Fiecarui factor, subfactor și grad de intensitate i se acorda un anumit punctaj, reflectând importanta lor relativa. Evident, acest punctaj difera de la un post la altul; de exemplu, abilitatile reprezinta cel mai important factor utilizat în evaluarea unui post de mecanic, pe când responsabilitatea ar fi reprezentativa pentru evaluarea unui manager la un nivel ierarhic inferior sau mijlociu.

Nu exista o metoda "perfecta" pentru repartizarea punctelor; aceasta se face în functie de experienta și judecata evaluatorilor.

e) Repartizarea punctelor pe posturi. După determinarea scalei pe puncte, se vor evalua posturile-cheie în urmatoarele etape: examinarea descrierii detaliate a postului; determinarea gradelor care descriu cel mai bine subfactorii fiecarui factor, pentru fiecare post-cheie (gradele pot fi cele din scala de evaluare sau pot fi "intermediare", apreciate ca atare de evaluator); obtinerea punctajului total al postului, prin însumarea tuturor punctelor alocate subfactorilor.

Metoda comparării factorilor este similara metodei punctelor, cu deosebirea ca măsurarea factorilor se face alocându-se fiecaruia o valoare de pe o scala care reprezinta, de fapt, intervalul de la cea mai scazuta până la cea mai înalta valoare a factorului respectiv. Mai exact, fiecare factor este ordonat după importanta sa pentru fiecare post-cheie, atribuindu-i-se un rang de la 1 până la n, cifra mai mica reprezentând un post mai important din punct de vedere al factorului respectiv.

De retinut că, spre deosebire de metoda anterioară, în acest caz factorii de dificultate nu sunt detaliați pe subfactori și grade de intensitate.

În continuare, tehnica evaluării poate merge pe doua căi, și anume:

a) Similar cu metoda precedenta, se atribuie coeficienti de importanta pentru fiecare factor, apoi, prin însumarea ponderata a rangurilor atribuite pentru fiecare post, se obtine un rang global al postului-cheie, în functie de care se va stabili nivelul salariului.

b) Se atribuie fiecarui factor din posturile-cheie, în functie de rangurile partiale stabilite anterior, o valoare reprezentând salariul de baza (de regula, exprimat pe ora) corespunzator factorului; sumele respective devin standarde după care se evalueaza celelalte posturi din organizatie, ceea ce înseamna ca toate celelalte posturi cu responsabilitati similare vor avea alocata aceeași suma pentru fiecare dintre factorii de evaluare considerati. Salariul total corespunzator fiecarui post-cheie se va obtine prin însumarea valorilor acordate fiecarui factor de dificultate.

Utilizarea acestei scale monetare pentru fiecare factor compensator indica nu numai gradul postului, ci stabilește și diferența relativa de salariu dintre posturi.

Metoda clasificării posturilor (a gradării posturilor) presupune încadrarea fiecărui post din firmă într-o clasificare generală pe grade, care la rândul lor se stabilesc în funcție de valorile diferite ale unor factori, cum ar fi: îndatoriri și responsabilități, aptitudini, condiții de lucru și alții. Fiecare grad sau nivel din ierarhie conține descrierea activităților prin intermediul factorilor compensatori aleși.

Deși folosește o grilă predeterminată a posturilor, metoda poate fi subiectivă deoarece încadrarea postului într-un anumit grad nu va fi întotdeauna perfectă; mai mult, în unele situații, un post poate fi încadrat în mai multe clase de nivel. De aceea, această metodă este recomandată doar pentru evaluarea anumitor tipuri de posturi (cum ar fi cele pentru funcționari).

Metoda ierarhizării posturilor este cea mai simplă metodă ce poate fi utilizată în evaluarea posturilor, cea mai rapidă, dar și cea mai subiectivă. Ea constă în compararea posturilor între ele (două câte două) și în ierarhizarea acestora în funcție de importanța (percepția) în realizarea obiectivelor organizației.

Evaluatorul culege informațiile de bază privind posturile, apoi le ierarhizează după importanța, comparându-le pe perechi, fără folosirea factorilor de evaluare. De aceea, această ierarhizare nu va permite și indicarea gradelor de diferențiere dintre posturi; de exemplu, un post considerat de rang nu va fi, în mod necesar, de două ori mai puțin important pentru firmă sau mai dificil decât un post de rangul al doilea.

Această metodă nu poate fi aplicată în organizațiile cu un număr mare de posturi; de asemenea, este mai subiectivă decât toate celelalte metode, întrucât nu folosește criterii bine definite care să permită justificarea ierarhizării. Ca și metoda precedentă, ea abordează postul ca un întreg. Ținând cont de avantajele și dezavantajele pe care le detine fiecare metodă mai sus prezentată, organizația își va stabili propriul sistem de evaluare a posturilor. Desigur, vor fi avute în vedere și disponibilitățile de timp, de efort sau financiare, care se vor constitui în "restricții" ale procesului de evaluare. De asemenea, alegerea sistemului de evaluare a posturilor va ține cont și de înțelegerea și acceptarea rezultatelor metodelor de către angajați.



3.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Postul reprezintă ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent, unei persoane angajate în cadrul organizației. Postul mai poate fi definit ca fiind un grup de poziții sau situații care sunt identice în privința sarcinilor lor principale și suficient de similare în general pentru a fi incluse în grupul respectiv.

Postul poate fi caracterizat prin următoarele elemente: obiective, atribuții și sarcini ce-i revin salariatului titular, cât și autoritatea și responsabilitatea ce implică ocuparea respectivului post.

Structura postului trebuie astfel concepută încât să satisfacă două categorii de cerințe: pe de o parte, cerințele din punct de vedere a funcționării lui tehnologice și organizatorice, iar, pe de altă parte, cerințele de performanță ale titularilor salariați.

Crearea de noi posturi de muncă este problema managementului organizației, management care constată că odată cu dezvoltarea economică a societății, apar din ce în ce mai multe sarcini de

rezolvat, astfel încât ele trebuie alocate unor anumiți salariați.

Fișa postului este un document de formalizare a structurii organizatorice, care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, fiind indispensabil atât individului, cât și organizației, deoarece constituie baza contractului de angajare.

Organizarea muncii, factor principal în analiza posturilor, poate fi caracterizată pe baza următoarelor principii: principiul separării sarcinilor; principiul descompunerii operațiilor; principiul analizei mișcărilor; principiul măsurării timpilor de muncă.

Posturile pot fi analizate în funcție de conținutul muncii, în funcție de salariatul care își asumă responsabilitatea ocupării lui, sau în funcție de dinamica postului.

Metodele și tehnicile utilizate în analiza postului trebuie să prevadă scopul analizei, natura informațiilor oferite, gradul de detaliere impus și timpul necesar efectuării;

Proiectarea posturilor reprezintă procesul prin care se stabilesc următoarele: conținutul specific postului, metodele de muncă utilizate de salariat, cât și relațiile existente între respectivul post și celelalte posturi din cadrul întreprinderii.

Evaluarea posturilor reprezintă o determinare sistematică a valorii, respectiv rolului sau importanței fiecărui post în raport cu celelalte posturi din organizație. Principalele metodele ce pot fi utilizate în cadrul sistemului de evaluare a posturilor sunt: metoda punctelor, metoda comparării factorilor, metoda clasificării posturilor, metoda ierarhizării posturilor ș.a.

Concepte și termeni de reținut

- conceptul de post;
- analiza posturilor;
- proiectarea posturilor;
- evaluarea posturilor.

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Ce reprezintă postul?
2. Conținutul activității de proiectare a posturilor.
3. Care sunt metodele folosite în analiza posturilor?
4. Care sunt metodele de evaluare a posturilor?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Obiectivele unui post pun în evidență:
 - a) scopurile avute în vedere de organizație la înființarea lui;
 - b) unitatea de muncă supusă spre rezolvare unui executant;
 - c) limitele în care poate acționa titularul postului;
 - d) încărcătura de muncă necesară ocupării provizorii a postului.

2. Majoritatea organizațiilor se prezintă ca o rețea de:
 - a) salariați;
 - b) posturi;
 - c) responsabilități;
 - d) funcții administrative.
3. Posturile ușor de normat implică muncă:
 - a) de creație;
 - b) de inițiativă;
 - c) de libertate de acțiune;
 - d) de rutină.
4. Elementul cel mai important în stabilirea și crearea postului este:
 - a) remunerația;
 - b) timpul de lucru;
 - c) productivitatea;
 - d) specificația.
5. O modalitate de realizare a performanței pe post este:
 - a) asumarea unui număr mai mare de responsabilități;
 - b) creșterea mai rapidă a salariului în raport cu productivitatea;
 - c) sporirea factorilor motivaționali;
 - d) sporirea controalelor și intensificarea verificărilor.
6. Analiza posturilor vizează în principal:
 - a) simplificarea muncii;
 - b) creșterea sarcinii specifice;
 - c) diminuarea responsabilității managerilor;
 - d) amplificarea efortului.
7. Elemente definesc un post sunt:
 - a) sarcinile, atribuțiile, lucrările
 - b) sarcinile, atribuțiile, reponsabilitățile
 - c) sarcinile, activitățile, competențele
 - d) sarcinile, competențele, responsabilitățile
8. Metodele de evaluare a posturilor sunt:
 - a) interviurile
 - b) chestionarele
 - c) tehnica incidentelor critice
 - d) metoda punctelor

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie si practica, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
5. Pitariu D.Horia, *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale* –, Editura All Back, București, 2000, ediția a II a;

R: 1-a; 2-b; 3-d; 4-d; 5-c; 6-a; 7-d; 8-d.

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

Cuprins

- 4.1. Introducere
- 4.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 4.3. Conținutul unității de învățare
 - 4.3.1. Recrutarea de personal
 - 4.3.2. Strategii și politici de recrutare
 - 4.3.3. Medii de recrutare
 - 4.3.4. Selecția resurselor umane
 - 4.3.5. Angajarea și integrarea personalului
- 4.4. Îndrumar pentru autoverificare



4.1. Introducere

Continuarea în condiții de eficiență sau succesul viitor la nivelul organizației depinde în bună măsură de alegerea și selectarea salariaților care corespund din punct de vedere profesional scopurilor urmărite.

Standardul de funcționare a unei organizații depinde în mod hotărâtor de exigențele de recrutare a resurselor umane, de asigurarea condițiilor de ridicare a gradului de pregătire tehnico-profesională a personalului, stimulând nevoia permanentă a reînnoirii cunoștințelor. În acest context, alegerea și selectarea salariaților trebuie să corespundă perfect cu ideea de progres a managerilor, materializată în crearea de noi

În societatea contemporană, în majoritatea statelor dezvoltate, recrutarea personalului se realizează prin utilizarea unor mijloace și metode complexe, ce au în centrul atenției multe coordonate, cum ar fi: calcule de prognoză și previziuni; medii adecvate recrutării; riscuri și abateri; studii psihologice, etc., aspecte pe care le vom analiza în detaliu pe parcursul acestui curs. În ceea ce privește situația din România, în prezent se produc mutații majore în respectarea și aplicarea normelor legale referitoare la asigurarea șanselor egale la angajare, înlăturându-se orice practică discriminatorie. În acest sens, prevederile Codului Muncii, sunt în conformitate cu obligațiile internaționale asumate de România. De altfel, legislația muncii în ultimii ani a fost armonizată permanent cu normele Uniunii Europene, cu recomandările și convențiile Organizației Internaționale a Muncii și nu în ultimul rând cu normele dreptului internațional al muncii.



4.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- Însușirea conceptului de recrutare a resurselor umane;
- Însușirea principalelor etape de recrutare profesională;
- Înțelegerea etapelor selecției profesionale;
- Parcurgerea principalelor tipuri și metode de selecție;

Competențele unității de învățare:

- studenții vor putea să definească noțiunea recrutare, selecție, integrare a resurselor umane;
- studenții vor identifica relațiile dintre analiza postului, planificarea necesarului de personal, recrutare și selecție;
- studenții vor cunoaște etapele și metodele de selecție;
- studenții vor înțelege importanța procesului de integrare a personalului.



Timpu alocat unității: 2 ore



4.3. Conținutul unității de învățare

4.3.1. Recrutarea de personal

Recrutarea este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta și a găsi candidați pentru posturile vacante ale organizației, astfel încât aceasta să poată selecta cele mai potrivite persoane. Se au în vedere atât obținerea necesarului numeric, cât și asigurarea unei anumite calități a forței de muncă atrase pentru a satisface necesitățile organizației, concomitent cu minimizarea costurilor aferente.

Locul recrutării în strategia generală a firmei

Recrutarea este un proces complicat și costisitor, cu un impact puternic asupra organizației. Eforturile pentru succesul recrutării trebuie dezvoltate pornind de la previziunea și planificarea resurselor de personal și de la analiza posturilor ce urmează a fi ocupate. Dacă previziunea necesarului de personal reclamă o nevoie de resurse umane, atunci organizația va trebui să recruteze sistematic noi angajați. Pe de altă parte, recrutarea trebuie să se concentreze pe căutarea și atragerea de personal calificat. Astfel, succesul recrutării depinde de cât de bine este definit postul vacant. Indiferent dacă postul este nou sau este disponibilizat, cerințele sale trebuie să fie specificate foarte exact pentru ca recrutarea să

fie eficientă. Analiza postului oferă informații asupra naturii și cerințelor specifice.

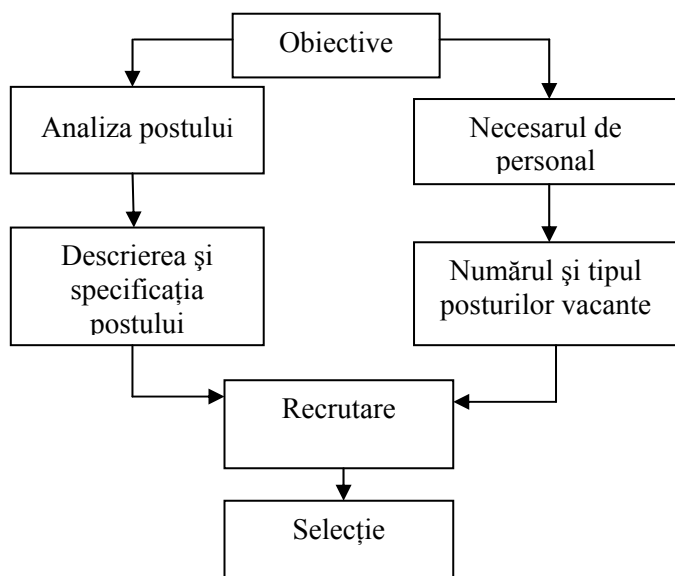


Fig.4.1. Relațiile dintre analiza postului, planificarea necesarului de personal, recrutare și selecție

Privind procesul de recrutare din perspectiva organizației pot fi avuți în vedere mai mulți factori care influențează această activitate, aparținând fie mediului extern, fie mediului intern al organizației.

Aceste tipuri de relații sunt prezentate în figura 4.2.

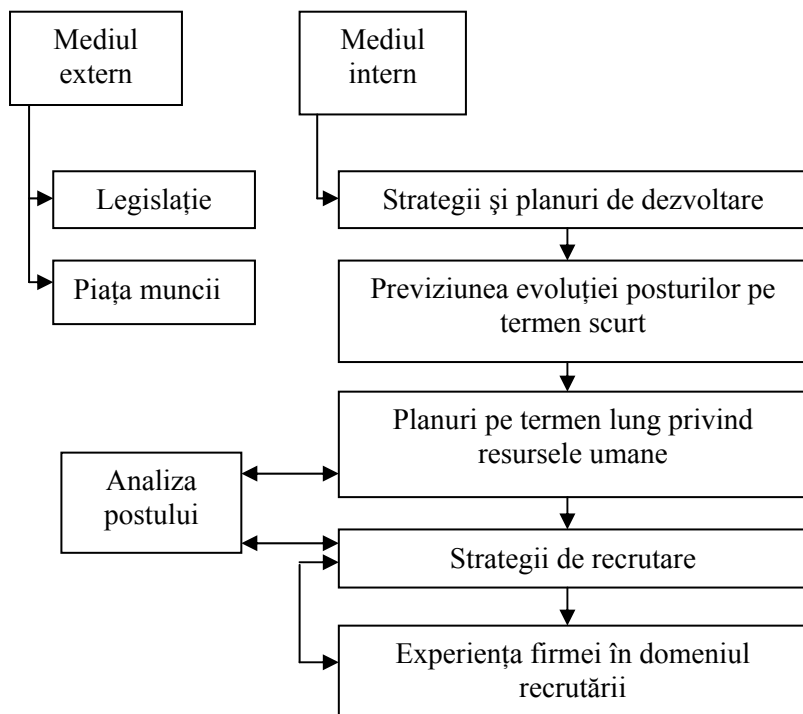


Fig.4.2. Factori de influență ai procesului de recrutare

Din mediul extern, cele mai importante influențe aparțin condițiilor specifice de pe piața muncii și reglementărilor statale. Acestea afectează

procesul de recrutare și constrâng organizația să adopte anumite strategii în funcție, evident, și de influența factorilor interni, proprii organizației.

Condițiile de pe piața muncii au un impact puternic asupra recrutării.

Dacă pe piața muncii există o abundență de personal calificat disponibil care se potrivește necesităților firmei, atunci chiar și un efort mic de recrutare va genera o sferă foarte largă de candidați. Această situație prezintă avantajul că firma poate selecta personalul cel mai bun pentru posturile sale vacante; în schimb, există dezavantajul creat de efortul de selecție dificil, de durată și costisitor.

Dimpotrivă, dacă piața muncii este restrânsă în ceea ce privește anumite categorii de personal, atunci firma care va căuta acest tip de calificare va trebui să depună eforturi însemnate pentru a găsi și a atrage candidații; ea va trebui să ofere condiții deosebite - recompense mai mari, o securitate sporită a muncii sau orice alt tip de stimulente.

Cunoașterea condițiilor concrete ale pieței muncii determină în mare măsură succesul recrutării. Specialiștii din domeniul resurselor umane trebuie să fie permanent la curent cu aceste condiții, cu modificările lor, chiar dacă firma nu are planuri imediate de recrutare.

Reglementările statale joacă un rol important în toate activitățile legate de conducerea resurselor umane. În domeniul recrutării, acestea au un impact diferit în instituțiile publice față de cele private, în sensul unei implicări sporite în primul caz (ne referim, mai ales, la corelația între poziția postului și calificarea cerută, la nivelul salariului de bază pentru noul angajat, la anumite cerințe de desfășurare a recrutării și selecției).

Indiferent de natura instituției, în cele mai multe țări reglementările statale se implică în eliminarea discriminărilor privind rasa, sexul, apartenența la grupuri etnice, religioase etc. în procesul recrutării și selecției.

Eforturile de recrutare sunt dependente de condițiile mediului intern al organizației. Corelarea strategiilor de recrutare cu cele ale dezvoltării resurselor umane și cu strategiile generale ale firmei este o cerință de bază.

În plus, după cum s-a mai arătat, dezvoltarea strategiei de recrutare nu poate fi făcută fără o descriere și o specificare a posturilor vacante, condiții obligatorii pentru atragerea candidaților potriviți. Importanța informațiilor oferite de analiza postului este și mai mare atunci când planul de resurse umane include crearea de noi posturi sau modificarea unora deja existente; în această situație, descrierea sau redescrierea postului, ca și determinarea cerințelor necesare ocupării lui reprezintă primul pas al procesului de

recrutare. Lipsa acestor informații are ca efect ineficiența eforturilor de recrutare (costuri ridicate, rezultate nesatisfăcătoare).

Experiența precedentă a organizației în domeniul recrutării poate oferi, de asemenea, informații importante. Dezvoltarea strategiei de recrutare se va baza pe informațiile referitoare la eforturile anterioare ale firmei, respectiv ce candidați au fost recrutați, ce metode de atragere au fost folosite, cum s-a desfășurat efectiv programul de recrutare .a.m.d.

Din figura 4.2 pot fi relevate și alte două aspecte foarte importante. În primul rând, legătura dintre strategia de recrutare și analiza postului evidențiază necesitatea redescriserii postului în anumite situații. De exemplu, când conducerea are dificultăți în a găsi candidatul dorit, atunci postul poate fi adaptat persoanelor ce pot fi recrutate, în sensul modificării cerințelor postului. Altfel, firma poate crea un nou post pentru a angaja o persoană aleasă și dorită. În al doilea rând, toate componentele modelului se interrelaționează.

Planurile strategice ale organizației vor fi modificate dacă nu vor putea fi atrase resursele umane necesare. Aceasta relație demonstrează natura dinamică a procesului de recrutare: pentru atingerea scopurilor organizației recrutarea trebuie să schimbe influența altor modificări din interiorul sau din afara organizației.

Recrutarea trebuie privită și din punctul de vedere al candidatului.

Acesta caută un loc de muncă potrivit aptitudinilor sale și care să-i satisfacă nevoile într-o măsură cât mai mare. Evident, indivizii posedă nevoi diferite și percep în mod diferit satisfacerea acestor nevoi în corelație cu ocuparea unui anumit loc de muncă.

Alegerea ocupației este un proces inițiat încă din frageda adolescență și care continuă și în perioada adultă, prin intermediul unei serii de decizii, până când alegerea va fi făcută. Acest proces decizional este influențat de factori psihologici, sociologici și economici. Cautarea este cu atât mai intensă, cu cât individul privește angajarea ca satisfacându-i într-o măsură cât mai mare propriile nevoi și interese. În acest sens, este evidentă importanța majoră pe care o are informarea posibililor candidați asupra a ceea ce așteaptă firma și postul respectiv de la cel care îl va ocupa.

Procesul de recrutare trebuie să aibă în vedere și faptul că, pentru individ, cele mai importante rațiuni de alegere a locului de muncă sunt salariul, tipul muncii și beneficiile suplimentare. Mai mult, alegerea postului este influențată și de personalitatea individului. O mare parte a literaturii de specialitate evidențiază faptul că diferite ocupații atrag anumite tipuri de indivizi și acest fapt trebuie reținut în determinarea strategiei de recrutare (mai ales în stabilirea metodelor de recrutare).

4.3.2. Strategii și politici de recrutare

Strategiile și politicile de recrutare definesc modul specific fiecărei organizații de a-și îndeplini cu responsabilitate sarcinile recrutării personalului, precum și filosofia și valorile organizației referitoare la procedeele de recrutare. Activitatea de recrutare trebuie corelată cu strategia și valorile specifice organizației respective, dar și cu piața forței de muncă, ținând seama de posibilitățile organizației de a oferi remunerații ori stimulente atractive pentru salariați.

Recrutarea și selecția personalului reprezintă doar o parte a procesului de asigurare a necesarului de resurse umane al organizației.

Prin strategiile și politicile de recrutare a personalului, managerii își propun să atingă următoarele obiective:

- să aleagă de pe piața forței de muncă un număr potrivit de solicitanți;
- să asigure necesarul cantitativ de candidați, în vederea selecției;
- să rețină candidații cei mai pregătiți din punct de vedere profesional și moral – psihologic.

Legat de acest ultim aspect al pregătirii profesionale, apar două variante posibile, și anume:

- fie organizația încearcă să atragă de pe piața forței de muncă persoane disponibile, dar cu o pregătire profesională satisfăcătoare în vederea formării lor la locul de muncă în timp util;
- fie organizația încearcă să recruteze acei candidați, buni profesioniști, însă din întâmplare liberi de post în momentul recrutării. De regulă, acești specialiști sunt bine plătiți, cu pretenții mari de la noul loc de muncă și interesați de statutul organizației.

În ambele situații menționate mai sus, apar alte două aspecte

importante pentru orice organizație:

- timpul necesar pentru recrutare și pregătire în vederea ocupării postului;
- costurile aferente procesului de recrutare, în mod normal trebuie să fie cât mai mici pentru organizație.

Costurile recrutării sunt determinate de particularitățile caracteristice posturilor ce urmează a fi ocupate. În cazul locurilor de muncă ce implică o complexitate scăzută, pregătirea forței de muncă necesară ocupării lor, este mai ușor de găsit, iar costurile de personal sunt destul de mici. Pe măsură ce nivelul de complexitate a cerințelor caracteristice postului crește, numărul de persoane care le-ar putea ocupa, devine mai mic, ceea ce face ca să sporească cheltuielile cu găsirea și recrutarea lor.

În acest scop, este necesar ca firma să dispună de un compartiment specializat pe probleme de resurse umane. Realitatea evidențiază că numai firmele puternice își pot permite un astfel de compartiment specializat, unde lucrează economiști, sociologi, psihologi și medici.

Firmele mici practică o recrutare intensivă pe bază de intuiție, cheltuind mai mult cu angajarea unor salariați necorespunzători și înlocuirea lor, decât ar cheltui prin înființarea și susținerea unui departament competent de resurse umane.

4.3.3. Medii de recrutare

Deosebit de importante pentru organizație sunt sursele sau mediile din care se face recrutarea viitorilor salariați, deoarece cu cât aceste surse sunt într-un număr mai mare, cu atât cresc șansele de a găsi exact acele persoane care corespund pe deplin intereselor organizației.

Sursele de recrutare a salariaților pot fi: surse interne și surse externe, după mediul din care provin candidații la ocuparea unui post în organizație, candidați care pot fi din mediul extern sau din mediul intern.

Recrutare internă

Recrutarea din interior este posibilă și poate fi eficientă mai ales dacă organizația a desfășurat în perioadele precedente un sustinut proces de recrutare de personal calificat și cu un bun potențial. În mod uzual, recrutarea din interior ia forma promovării sau a transferului în cadrul organizației.

Recrutarea din sursele interne poate avea o serie de avantaje: poate constitui un bun factor de motivare a angajaților, mai ales dacă aceștia știu că pot trece de la o muncă grea la un post mai bun sau de la o funcție de execuție la una de conducere. În plus, candidații interni nu au nevoie de o familiarizare cu politica organizației, iar posibilitatea apariției insatisfacțiilor legate de firma va fi mult mai redusă decât în cazul unor candidați din exterior. În sfârșit, recrutarea internă este mult mai puțin costisitoare decât cea externă, ea constituind de fapt o investiție pentru organizație. Totuși, trebuie menționată necesitatea existenței unui sistem eficient de evaluare a personalului și a unui "inventar al calificărilor" pe care să se bazeze recrutarea internă, pentru ca toate aceste avantaje să fie reale.

Desigur, există și dezavantaje ale recrutării din interior. Candidații interni nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări, ei fiind deja conectați la "spiritul" firmei. Adeseori, dacă sunt promovați, ei își mențin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate afecta negativ performanța (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii

colegi și prieteni care acum vor fi colaboratori etc.).

De asemenea, candidatii interni care nu vor fi selectati sau promovati ar putea avea resentimente fata de firma.

Exista doua aspecte majore ale recrutarii din interiorul organizatiei.

În primul rând, organizatia are nevoie de adeziunea angajatilor și dezvoltarea programelor manageriale trebuie sa-i asigure de șansele lor de promovare, de largirea responsabilitatilor.

În al doilea rând, se pune problema bazei pe care se face promovarea în munca; în timp ce în institutiile publice sau sub presiunea unor uniuni sindicale promovarea se face mai ales pe baza vechimii în munca, tot mai multe alte organizatii prefera drept criteriu de promovare performantele și potentialul uman.

Înștiintarea angajatilor despre existenta unui loc de munca disponibil se face printr-un anunt scris, a fi at în mod vizibil, în locurile în care toti angajatii au posibilitatea sa-l citeasca; de asemenea, anuntul poate fi tiparit într-o publicatie a firmei (de uz intern) sau a sindicatului. Anuntul trebuie sa specifice pozitia (titlul) postului, nivelul salariului și calificarea necesara ocuparii lui. Departamentului de resurse umane îi revine sarcina întocmirii și afișării anuntului de recrutare.

Pentru ca aceasta metoda de recrutare interna sa fie eficienta, este necesara respectarea unor cerinte, și anume: atât promovarea, cât și transferurile trebuie anuntate;

anuntul trebuie afișat cu o anumita perioada de timp înainte de a începe recrutarea din exterior; criteriile de selectie sa fie clarificate și comunicate.

Recrutare externa

Organizatiile au la dispozitie o multitudine de surse externe de recrutare a personalului. Recrutarea din exterior este necesara mai ales firmelor care se dezvoltă rapid sau celor pentru care se manifesta un interes deosebit din partea fortei de munca superior calificate (inclusiv a managerilor).

Recrutarea din afara organizatiei poate oferi mai multe avantaje.

Candidatii din exterior pot veni cu idei inovatoare la locul de munca, cu noi perspective în ceea ce privește politica firmei. Aceștia sunt mai puțin susceptibili de a se conforma presiunilor sau altor fenomene negative de grup, fenomene negative care afecteaza morala angajatului și productivitatea muncii sale. În plus, poate fi mai ușor și mai puțin costisitor pentru firma sa angajeze un profesionist sau un manager bine pregatit din exterior, decât sa dezvolte sau sa perfectioneze personalul din interior.

Aceasta situatie este valabila mai ales în organizatiile pentru care se manifesta imediat cererea de angajare din partea fortei de munca înalt calificate.

Un prim dezavantaj al recrutarii din surse externe este acela ca atragerea, contactarea și evaluarea potentialului candidatilor sunt dificile, necesita timp relativ îndelungat și costuri ridicate. Pe de alta parte, noii angajati vor avea nevoie de o perioada mai lunga de acomodare cu noul loc de munca, cu noii colegi și cu procedurile și politica firmei, până când vor putea ajunge la randamentul maxim.

Foarte importante sunt aspectele psihosociale: daca exista angajati care îi resping pe noii veniti, atunci aceștia din urma vor fi mai puțin motivati și se vor integra mai greu, ceea ce le va afecta productivitatea; de asemenea, daca noii angajati vor fi situati "deasupra" liderilor din interior

ai unor grupuri înalt coezive, atunci acestea le vor respinge prezenta și vor încerca direct sau indirect să-i facă să plece. Oricum, dacă se trece peste faza recrutării interne, angajații care ar fi îndeplinit condițiile necesare ocupării posturilor libere vor fi afectați din punct de vedere moral și îi vor reduce gradul de implicare (motivare) în muncă.

Există mai multe metode de recrutare din exterior, fiecare dintre ele prezentând anumite atuuri și satisfacând în mod diferit nevoile conducerii.

Anunțurile publicitare sunt cel mai des folosite în recrutarea din exterior. Acestea pot fi tipărite în ziare locale sau centrale, reviste de specialitate sau pot fi difuzate pe canale de radio sau televiziune. Aceasta metoda se folosește pentru recrutarea de personal pentru orice poziție de pe scara ierarhică a firmei. În funcție de posibilitățile financiare ale organizației și de importanța ierarhică a postului vacant, recrutarea se poate transforma într-o adevărată campanie publicitară.

În această situație, publicitatea trebuie concepută astfel încât să atragă atenția, să creeze și să mențină interesul, să stimuleze acțiunea din partea celor interesați, ceea ce se poate realiza prin :

- specificarea nevoii de recrutare - număr de posturi libere, tipul lor, descrierea și specificarea posturilor;
- selectarea populației-tintă, la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;
- determinarea și popularizarea "punctelor tari" ale firmei și ale postului, care pot constitui o atracție pentru candidați;
- alegerea mesajului și a mijlocului mass-media adecvat populației-tintă;
- stabilirea conținutului anunțului de recrutare, astfel încât să includă informații despre firmă (tipul activității, locul pe piață, succese, strategie etc.), posturile libere, tipul de persoană căutată, avantajele oferite (materiale, profesionale sau morale) și despre modul în care firma poate fi contactată.

Studiile de specialitate au demonstrat că imaginea pe care firma o transmite prin anunțurile de recrutare este foarte importantă în atragerea candidaților doriți. Aceasta are un impact mult mai mare decât modul în care este descris postul vacant.

Responsabilitatea organizării și evaluării campaniei de recrutare prin anunțuri publicitare revine departamentului de resurse umane al firmei.

Instituțiile de învățământ reprezintă o sursă importantă de recrutare a unor talente manageriale, tehnice, profesionale.

Recrutarea din instituțiile de învățământ nu este un proces simplu.

Este necesar un timp îndelungat pentru dezvoltarea relațiilor cu colile.

Pentru a putea recomanda candidații potriviți, școala trebuie să cunoască organizația, cerințele sale, strategiile sale.

Organizația poate facilita aceste relații oferind materiale publicitare, angajări pe durata vacanțelor școlare (pe timpul verii) sau diverse colaborări (stagii de practică), precum și menținând un contact permanent cu instituțiile de învățământ; de regulă, aceste relații sunt întreținute prin intermediul departamentelor specializate pentru acest tip de recrutare, care există atât la nivelul colilor, cât și la nivelul firmelor.

Un rol deosebit îl au persoanele însărcinate cu recrutarea din școli; ele trebuie bine selectate și pregătite în acest sens, deoarece imaginea pe care o prezintă are un impact puternic asupra candidaților. Printre calitățile pe care trebuie să le posedă aceste persoane putem enumera: abilitatea de comunicare cu tinerii, entuziasm, buna cunoaștere a organizației și a

posturilor libere, detinerea unui anumit titlu oficial sau a unei functii de conducere.

O alta sursa de recrutare din exteriorul organizatiei o reprezinta persoanele care vin într-un contact anume cu firma - vizitatori, practicanti, chiar și parteneri de afaceri sau diverși colaboratori ș.a. Marile firme își întocmesc "fișiere de cereri de angajare" ale persoanelor care au contactat firma fie direct, fie prin poșta, oferindu-i forța de munca; aceste fișiere pot fi utilizate la nevoie pentru selectarea persoanelor dorite, ceea ce reprezinta un efort de recrutare minim din partea organizatiei.

Renumele firmei are un impact deosebit asupra numarului și calitatii persoanelor din aceste categorii, care vor solicita angajarea în cadrul organizatiei. Sistemele de recompensare, conditiile de munca, relatiile în interiorul firmei, dar și cu exteriorul sunt factori care pot afecta pozitiv sau negativ imaginea firmei și deci inclusiv eficienta acestei modalitati de recrutare.

Nu trebuie neglijate nici referintele oferite de angajatii firmei privind persoanele ce pot fi recrutate de întreprindere. Adeseori, chiar întreprinderea este cea care își implica angajatii fie formal, fie informal, în procesul de recrutare, încercând sa-i cointereneze într-un anumit fel. Totuși, aceasta sursa de recrutare trebuie folosita cu mare atentie, deoarece este lucru știut că angajații tind să recomande firmei persoanele cele mai apropiate - rude, prieteni - și nu neaparat persoanele cele mai potrivite.

Agentiile de forta de munca, publice sau private, pot fi foarte utile în procesul de recrutare externa. Agentiile publice sunt administrate de stat și mentin un contact permanent cu persoanele aflate în cautare de lucru (șomeri, tineri absolventi și altii). Recrutarea prin agentii publice de forta de munca este o metoda puțin costisitoare, dar ofera în principal candidati mai puțin calificati sau pentru nivelurile ierarhice inferioare. De aceea, adeseori, agentiiile respective sunt privite cu reticenta atât de catre firmele solicitante, cât și de catre persoanele care cauta un loc de munca.

Un interes mai mare îl prezinta agentiiile private, în fapt firme specializate în recrutarea-selectia de personal sau în consultanta pe domeniul resurselor umane. Ele pot fi generale, oferind candidati pentru toate categoriile de posturi, specializate pe anumite domenii de activitate sau pot avea drept scop numai recrutarea de personal de conducere (a așa-numitele agentii „head-hunters”). Serviciile prestate de aceste agentii sunt compensate fie de catre firmele care le solicita, prin plata unui onorariu stabilit de comun acord, fie de catre persoanele angajate prin intermediul lor, printr-o anumita cota procentuala din veniturile obtinute la noul loc de munca, pe o perioada determinata.

În procesul de recrutare din exteriorul organizatiei pot fi folosite și alte surse. Asociatiile profesionale, târgurile de forta de munca, firmele care intentioneaza sa reduca personalul și altele pot oferi ocazia întâlnirii și contactarii candidatilor.

4.3.4. Selecția resurselor umane

Selectia reprezinta alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post în cadrul organizatiei.

La baza selectiei stau pregatirea, aptitudinile și capacitatea de munca ale candidatilor; acestea sunt, de fapt, criteriile de alegere a persoanelor ale caror calitati corespund cel mai bine cerintelor postului. Decizia de angajare este deosebit de importanta, atât pentru organizatie, cât și pentru individ. Ea antreneaza o serie de costuri (ale recrutarii și selectarii, plasarii

la noul loc de munca, integrării) ce trebuie recuperate prin performanțele noului angajat la locul sau de munca. Angajarea unei persoane este, de fapt, o investiție făcută de organizație și, de aceea, ea trebuie să-și dovedească rentabilitatea. O decizie greșită în acest domeniu poate aduce prejudicii importante organizației.

Seleția se referă la stadiul final al luării deciziei în procesul de recrutare. Ea trebuie să prezinte două caracteristici esențiale:

- a) să identifice, dintr-o mulțime de angajați, acea persoană potrivită postului liber și care să realizeze performanțele solicitate de organizație;
- b) să fie eficientă, respectiv resursele utilizate pentru proiectarea și desfășurarea procesului de selecție să fie justificate de calitatea noilor angajați.

Etapele selecției profesionale

Principalul obiectiv urmărit prin realizarea selecției profesionale, este acela de a obține viitori angajați apropiați cel mai mult de standardele de performanță și calitate a muncii, avute în vedere de către organizație. În acest scop, potrivit teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, selecția profesională (fig. 4.3) se realizează prin mai multe etape:

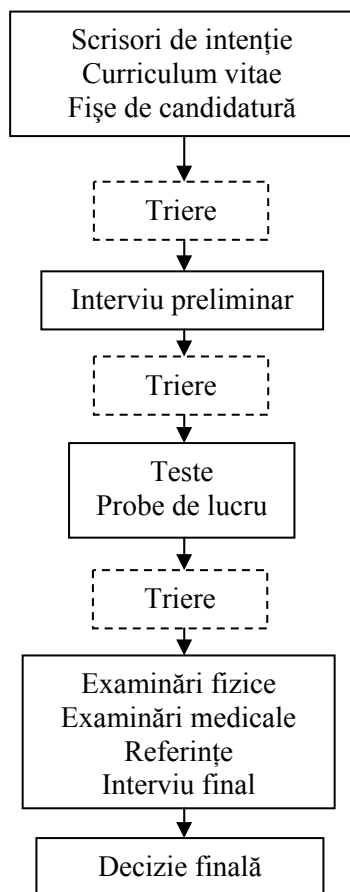


Fig. 4.3 Fazele procesului de selecție

1) analiza profesiunilor și a posturilor de muncă, în vederea elaborării monografiilor profesionale, precizându-se însușirile necesare practicării profesiunilor respective și criteriile de succes profesional;

2) alegerea și analiza metodelor de măsurare a aptitudinilor cerute de profesiunea pentru care se realizează selecția. Aceste metode se rezumă

într-o primă etapă la: interviul pentru angajare, testarea practică, verificarea referințelor anterioare, examenul medical, etc. Interviurile organizate în acest scop sunt discuții purtate pe o temă sau dialoguri dirijate. Conversația, prin definiție, este mult mai permisivă decât testul, iar când ne referim la interviul susținut pentru ocuparea unui post, câștigul este vizibil în cazul ambilor personaje: pentru cel pasiv, care adresează întrebări sau lansează teme de reflexie, pentru cel activ, ce își exprimă părerile, ajungând câteodată el însuși în situația de a formula întrebări.

3) verificarea experi-mentală și validarea testelor la care este supus candidatul pentru diagnosticarea nivelului său de pregătire în fața exigențelor impuse de locul de muncă pe care îl va ocupa. Testele definesc probe obligatorii, ce presupun executarea unor sarcini identice pentru toți candidații, astfel încât să se permită o analiză unitară a acestora.

4) emiterea avizelor finale pentru selecție, cu admiterea sau respingerea candidaților. Pentru cei admiși se face repartizarea în muncă.

Metode de selecție

Interviul de angajare este probabil cea mai folosită - și cea mai criticată metoda de selecție. Popularitatea sa este dată de ușurința cu care se poate utiliza, indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personal - de la posturi inferioare, care cer munci necalificate, până la funcțiile de conducere. În schimb, unii autori critica această metoda de selecție, considerând-o nerelevantă și deci invalidă, datorită subiectivității pe care o poate manifesta interviuatorul și totuși, interviul este utilizat cu succes în promovarea personalului, transferuri în cadrul firmei sau angajări din afara organizației.

Interviul de selecție poate avea un dublu scop :

- să informeze candidatul asupra organizației, postului vacant și cerințelor acestuia; astfel, interviul poate fi considerat și un instrument al relațiilor publice ale firmei;
- să dea candidatului posibilitatea să prezinte informații cât mai ample privind trecutul sau profesional și aspirațiile sale în perspectivă.

Pentru a-și îndeplini scopul și pentru a fi eficient, un interviu de selecție trebuie să îndeplinească mai multe condiții:

- a) să fie utilizat pentru relevarea acelor caracteristici ale candidatului care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă; ne referim mai ales la: înfățișare, ținută, stăpânirea de sine, limbaj, stabilitate în munca, entuziasm, motivare și alte caracteristici. În schimb, cunoștințele profesionale, de exemplu, pot fi mult mai bine testate prin alte metode decât interviul;
- b) să pornească de la buna cunoaștere a informațiilor prezentate în scrisoarea de intenție, curriculum vitae sau chestionarul de angajare, astfel încât aceste date să nu mai necesite o reluare în timpul interviului;
- c) să fie structurat pe etape ale desfășurării, astfel încât să permită interviuatorului să-și facă o imagine completă asupra candidatului și, mai ales, să facă posibilă trierea; se vor urmări, așadar, aspecte precum: înfățișare și aptitudini fizice, pregătire, inteligență, motivații și interese, dispoziția pentru slujba respectivă, impactul asupra celorlalți angajați, adaptabilitate emoțională (aproximativ în această ordine);
- d) să se desfășoare într-un cadru relaxant, liniștit, în care cel interviuat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate;
- e) interviuatorul să fie pregătit și antrenat în acest scop; el trebuie să știe să deschidă discuția într-un mod care să destindă atmosfera, să-l facă pe

candidat sa se simta important și apreciat și, de asemenea, sa-i transmita o buna imagine a firmei; sa formuleze întrebările astfel încât raspunsul sa nu fie un simplu "da" sau "nu", ci sa-l încurajeze pe candidat sa ofere cât mai multe informatii; sa știe sa asculte și sa interpreteze comportamentul nonverbal al candidatului; în sfârșit, el trebuie sa "ia notite", sa retina informatiile relevante asupra candidatului, astfel încât sa îl poata evalua eficient, și sa încheie interviul cu fermitate, tact și politete;

f) să se încheie cu o evaluare a candidatului de catre intervievator; acesta va întocmi fi de evaluare, în care va include aprecierile sale favorabile sau nefavorabile asupra punctelor atinse în interviu. Astfel, pentru fiecare punct (grup de caracteristici) se va utiliza o scala de apreciere, respectiv:

- favorabil, nefavorabil, incert;
- foarte mult sub medie, sub medie, mediu, peste medie, foarte mult peste medie;
- note de la 1 (foarte slab) la 5 (foarte bun) ș.a.m.d.

Testele de selectie sunt foarte variate și utilizarea lor urmarește, în general, cunoa terea punctelor slabe ale candidatului, care pot fi restrictii pentru postul respectiv, și stabilirea unei anumite ierarhii a aptitudinilor candidatului, evidentiindu-se acelea care sunt cerute de postul vacant .

Cele mai folosite teste în selectia de personal sunt:

- testele de inteligenta - evalueaza aptitudinea unei persoane de a desfa ura o gama larga de activitati, într-o diversitate de situatii; ele se folosesc mai ales în cazul angajarii persoanelor tinere, fara experienta, dar și a cadrelor de conducere;
- testele de abilitati specifice - se utilizeaza pentru masurarea altor aptitudini, cum ar fi cele motrice, senzoriale, muzicale ș.a., necesare în desfa urarea unor activitati anume;
- testele de cunoștinte - sunt folosite atunci când este necesara o triere "masiva" a candidatilor, iar informatiile cuprinse în curriculum vitae nu sunt suficiente pentru departajare; sunt utile atunci când este necesara evaluarea cuno tintelor acumulate de către candidat, însa ele pot fi aplicate și în cazul selectiei unor manageri; în aceasta categorie intra și probele de lucru;
- testele de personalitate - au drept scop stabilirea trasaturilor care sunt direct legate de succesul într-o anumita activitate; ele includ întrebări deschise, dând posibilitatea angajatului sa exprime o parere despre o anume situatie sau sa explice cum ar reactiona în diferite situatii;
- testarea comportamentului de grup sau discutiile de grup ("assessment") - sunt utilizate pentru a evalua comportamentul individului în cadrul unor ședinte de grup, modul de comunicare și de analiza și contribuția la generarea comportamentului de grup;
- testele medicale - sunt, în unele cazuri, cerute de lege (mai ales în industrie cu un anumit grad de pericolozitate, în activitatile în care se manipuleaza alimente ș.a.); ele se impun în special acolo unde postul cere anumite calitati fizice - forta, o vedere buna, auz, capacitate de a sta continuu în picioare, rezistenta - și oriunde sanatatea și siguranta clientilor sau a partenerilor de munca sunt implicate.

4.3.5. Angajarea și integrarea personalului

Pasul final în procesul de selectie este alegerea unui individ care sa ocupe postul vacant. Ca urmare, este necesar sa se faca o evaluare a

tuturor informatiilor obtinute anterior, în procesul de selectie, pentru a alege persoana cea mai potrivită.

Responsabilitatea luarii deciziei finale de selectie poate fi împartita între personalul de conducere de pe diferite niveluri ierarhice. În organizatiile mari, întregul proces de selectie este condus de departamentul de resurse umane, cu exceptia deciziei finale. În firmele mici, activitatea de selectie, ca și decizia finala revin managerului sau patronului. De regula, decizia finala în procesul de selectie, respectiv decizia de angajare a candidatului, este luata de șeful ierarhic al postului vacant care utilizeaza toate informatiile oferite de ceilalti participanti la selectarea candidatilor și care participa la interviul final de selectie (sau la "interviul-diagnostic"). În ceea ce privește angajarea personalului de pe cele mai înalte niveluri de conducere, decizia finala poate fi luata de patron, de adunarea generala a asociatilor sau de consiliul de administratie.

Odata încheiat procesul de selectie, prin luarea deciziei finale, se va proceda la întocmirea formalitatilor de angajare a persoanei selectate. Angajarea se va face respectând legislatia în vigoare; de regula, aceasta se realizeaza prin încheierea unui contract de munca, pe durata determinata sau nedeterminata, respectându-se conditiile stabilite în timpul interviului. În același timp, clauzele contractului individual de munca vor trebui sa respecte prevederile contractului colectiv de munca (încheiat la nivelul întreprinderii sau la nivel de ramura de activitate) și ale legislatiei în domeniul muncii și protectiei sociale.

Noul angajat va trebui "introdus" în cadrul organizatiei, în grupul de munca și la locul sau de munca; din acest moment se poate vorbi despre integrarea noului venit.

Integrarea reprezinta procesul de acomodare a noilor angajati cu conditiile specifice ale activitatii firmei, ale compartimentului și locului de munca. Ea reprezinta un proces social deosebit de important, cu efecte majore asupra performantelor în munca ale personalului și asupra satisfactiei acestuia.

Adeseori, noul angajat este integrat în mod informal și neoficial cu ajutorul colegilor sai apropiati, dar acestia îi pot oferi informatii eronate sau incomplete; aceasta este una din ratiunile pentru care integrarea formala din partea organizatiei este foarte importanta. Un program de integrare bine pus la punct are un impact imediat și trainic asupra noului angajat și îi influenteaza pozitiv performanta la locul de munca.

Unii autori sunt de parere ca integrarea începe, de fapt, încă din perioada de selectie, în care candidatul ia cunoștință despre unele aspecte generale privind organizatia, despre îndatoririle sale, conditiile de munca și de plata și intra în contact cu anumite persoane din conducerea firmei. Aceasta nu exclude, în nici un caz, necesitatea elaborarii unui program de integrare.

Integrarea profesionala are în vedere, în primul rând, familiarizarea cu noul loc de munca și, de aceea, noul angajat trebuie sa primeasca toate informatiile de care are nevoie. În al doilea rând, integrarea trebuie sa faciliteze acomodarea noului angajat cu grupul de munca și, în al treilea rând, aceasta trebuie sa urmărească crearea unei atmosfere de siguranta, confidentialitate și apartenenta, astfel încât noul angajat sa-și dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

Responsabilitatea integrarii noului angajat revine șefului ierarhic și departamentului de resurse umane. Primului îi revine sarcina informarii salariatului privind conditiile locului de munca, natura sarcinilor, prezentarii noilor colegi și urmăririi procesului de integrare.

Departamentul de resurse umane va initia și coordona programul de integrare și, eventual, va pregăti managerii în scopul îndrumării și integrării noilor angajați.

Practic, integrarea profesională se poate realiza prin diverse metode, menționate în programul de integrare al fiecărui nou angajat, dintre care amintim:

- vizita în întreprindere, condusă eventual de șeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa și mai ales compartimentele cu care va colabora;
- oferirea de informații necesare bunei îndepliniri a sarcinilor; chiar și un surplus de informații poate fi daunător, deoarece noul angajat poate scăpa detalii importante sau poate reține greșit unele date;
- menținerea unui dialog permanent între angajat și șeful sau ierarhic;
- oferirea unei "măpe de întâmpinare", care să includă: structura organizatorică a firmei, diverse facilități (economice, sociale, culturale etc.) oferite de firmă, programul zilnic de lucru, lista cu telefoanele de interior sau ale partenerilor de afaceri din afară, formalitățile privind evaluarea (date, forme, proceduri), date despre prevenirea accidentelor, regulamentele întreprinderii, ziarul propriu al firmei și altele;
- desemnarea unui mentor - un coleg mai experimentat, care să-l ajute pe noul angajat în înțelegerea activității firmei și a compartimentului, a sarcinilor, să-l încurajeze în munca sa, în demonstrarea propriilor calități și aptitudini, pentru a putea contribui efectiv la succesul grupului de munca din care face parte și al firmei.

Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv; aceasta se poate întâmpla după câteva luni sau chiar un an de la angajare, în funcție de experiența persoanei, de complexitatea muncii sale, dar și de eficiența programului de integrare. Aceasta din urmă poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri: completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajați; interviuri periodice cu aceștia; discuții în grup cu noii angajați și altele. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.

Aplicație:

Exemplu de calcul a eficienței unui proiect de recrutare, selecție și integrare a personalului

1. O companie dorește să își dezvolte forța de vânzări pentru a crește volumul vânzărilor.
2. Conducerea companiei a luat decizia de a angaja un număr de 5 agenți de vânzări.

Se cunosc următoarele:

- managerul de resurse umane se ocupă de toate etapele procesului;
- Perioada de probă este de 3 luni;
- salariul fix brut pentru fiecare agent este de 350 um pe lună;
- compania estimează un volum al vânzărilor de 200.000 um pentru

fiecare agent de vanzari in termen de 12 luni dupa efectuarea perioadei de proba;

- comisionul din vanzari este de 5% si include si impozitul platit de companie
- Salariul brut lunar al managerului de resurse umane este de 1.200 um;
- salariul brut lunar al managerului este de 1.500 um.

Pentru a determina costurile legate de procesul de recrutare, selectie si integrare a personalului, se aduna costurile pentru fiecare etapa din cadrul procesului.

Etape:

1. Analiza postului si elaborarii fisei de post
2. Anuntarea posturilor vacante in exteriorul companiei
3. Selectarea aplicatiilor primite
4. Preselectia candidatilor
5. Selectia candidatilor
6. Perioada de proba

1. Timpul alocat analizei postului si elaborarii fisei de post

Aceasta etapa se realizeaza de catre managerul posturilor vacante si managerul de resurse umane. Avand in vedere ca posturile sunt similare, se va elabora o singura fisa de post.

Timpul mediu de lucru este de aproximativ 12 ore pentru analiza postului si intocmirea fisei de post

$$C_1 = n_{ore} \cdot \left(\frac{S_{manager}}{ore_{luna}} + \frac{S_{MRU}}{ore_{luna}} \right) =$$
$$= 12 \cdot \left(\frac{1500}{22 \cdot 8} + \frac{1200}{22 \cdot 8} \right) = 12 \cdot (8.8 + 6.8) = 183,6 \text{ um}$$

Aceasta etapa este esentiala pentru a obtine un nivel ridicat de calitate a procesului deoarece fisa de post este cea care arata specificatiile necesare pentru angajarea candidatului potrivit (educatie, abilitati, atitudini, experienta)

2. Anunțarea posturilor vacante în exteriorul companiei

Se utilizeaza metoda anunturilor in ziar.

Sunt necesare intre 2 si 4 anunturi pentru a fi observate de cei interesati.

Anunțurile trebuie sa aiba o anumita marime pentru a fi cât mai ușor vizibile.

Optând pentru un numar mediu de 3 anunțuri, costurile pentru aceasta etapa vor fi de aproximativ 1.500 um.

$$C_2 = 1\,500 \text{ um}$$

3. Selectarea aplicațiilor primite

Se primesc un numar de 150 aplicatii.

Se consideră un timp mediu de 5 minute pentru analiza fiecarei aplicatii.

Analiza aplicațiilor se face de către managerul cu resursele umane.

$$C_3 = n_{aplicatii} \cdot t \cdot S_{orar\ MRU} = 150 \cdot \frac{5}{60} \cdot 6.8 = 85\text{€}$$

4. Preselectia candidatilor

In aceasta etapa managerul de resurse umane va selectat candidatii ale caror aplicatii sunt în concordanță cu cerințele postului, după care va desfășura interviuri cu aceștia.

Numărul interviurilor pentru preselectie variază între 15-40% din numărul candidaților, adică 20 la 60 de candidați.

Se consideră – pentru exemplul dat – 40 de interviuri cu durata de

45 minute.

Scopul activității de preselecție este de a genera o listă scurtă - de regulă de 2 ori necesarul - adică 10 candidați, în cazul dat.

Costurile legate de preselecția candidaților = (Timpul alocat pentru toate interviurile (ore) + Timpul alocat pentru programarea candidaților (ore) + Timpul alocat pentru anunțarea celor ale căror aplicații nu au fost selectate (ore) + Timpul alocat pentru revizuirea protocoalelor de interviuri (ore) + Timpul alocat pentru anunțarea candidaților respinși la interviu) x Salariul orar al managerului de resurse umane, adică:

$$C_4 = \left(40 \frac{45}{60} + 2 + 2 + 2 + 1 \right) \cdot 6.8 = 251,6 \text{ um}$$

5. Selectia candidaților – Candidații care au fost selectați în urma interviului de preselecție (de obicei între 10 și 20 de candidați) vor fi prezentați managerului care are în subordine posturile vacante. Pentru exemplul nostru, considerăm un număr de 10 candidați. De obicei, fiecare interviu durează aproximativ o oră, la final fiind necesară încă o oră pentru revizuirea protocoalelor de interviu și luarea deciziei, precum și anunțarea candidaților care nu au fost acceptați. Luarea deciziei de angajare se realizează de obicei în colaborare cu managerul de resurse umane. Pentru această etapă costurile totale sunt următoarele:

Costurile legate de selecția candidaților = (Număr interviuri x Durata interviului) x Salariul orar al managerului + Timpul necesar pentru luarea deciziei x (Salariul orar al managerului + Salariul orar al managerului de resurse umane) =

$$= (10 \times 1 \text{ ora}) \times 8,50 \text{ um} + 1 \text{ ora} \times (8,50 \text{ um} + 6,80 \text{ um}) = 100,3 \text{ um}$$

6. Perioada de probă – Este etapa în care noii angajați au un randament de aproximativ 60 % din capacitatea lor. Ei se află într-un proces de învățare și adaptare ce durează aproximativ 6 luni. La finalul perioadei de probă vor fi definiți pe post în funcție de rezultatele obținute. Pentru exemplul nostru, presupunem ca noii angajați au fost definiți pe post.

Costurile acestei etape includ următoarele elemente:

Costurile legate de perioada de probă = (Randamentul maxim (100%) – Randamentul noului angajat (60%) x Salariul fix lunar + Număr ore coaching din partea managerului x Salariul orar al managerului) x 5 noi angajați = (40% x 350 um + 10 ore x 8,5 um) x 5 noi angajați = (140 um + 85 um) x 5 = **1.125 um**

Astfel, valoarea totală a procesului de recrutare, selecție și integrare pentru cele 5 posturi este următoarea:

Valoarea totală a procesului de recrutare, selecție și integrare = Timpul alocat analizei posturilor și elaborării fișei de post + Anunțarea posturilor vacante în exteriorul companiei + Selectarea aplicațiilor primite + Preselecția candidaților + Selecția candidaților + Perioada de probă = = 183,6 um + 1.500 um + 85 um + 251,6 um + 100,3 um + 1.125 um = **3245,5 um**

Toate aceste cifre sunt orientative și se modifică de la companie la companie. Ceea ce ne interesează pe noi aici este faptul că totalul costurilor de recrutare, selecție și integrare pentru cele 5 poziții este de 3245,5 um.

Beneficiile pe care le obținem în urma implementării proiectului

Pentru a calcula rata de returnare a investiției în cei 5 noi angajați, va trebui să determinăm beneficiile probabile pe care le vom obține de pe urma lor. Așa cum precizăm la începutul exemplului, ne așteptăm ca fiecare agent de vânzări să aibă un volum de vânzări de 200.000 um în primele 12 luni după perioada de probă. Înseamnă că volumul total al vânzărilor pentru cei 5 agenți va fi de 1.000.000 um anual.

Rata de returnare a investiției va fi data de următoarea formulă:
Rata de returnare a investiției = Volumul vânzărilor / (Costurile de recrutare, selecție și integrare + Salarii + Bonusuri + Cheltuieli administrative) = (1.000.000 um / (3245,5 um + 21.000 um + 50.000 um + 10.000 um)) = 11,87

Aceasta este o rată reală a investiției în procesul de recrutare, selecție și integrare a noilor angajați și arată cât de profitabilă poate fi această investiție în cazul în care calitatea procesului este ridicată.

În situația în care se merge pe un nivel calitativ mai redus, costurile legate de proces sunt mai reduse, dar și riscul ca obiectivele propuse să nu fie atinse este mai mare.



4.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Succesul viitor la nivelul organizației depinde în bună măsură de alegerea și selectarea salariaților care corespund din punct de vedere profesional scopurilor urmărite.

Alegerea și selectarea salariaților trebuie să corespundă perfect cu ideea de progres a managerilor, materializată în crearea de noi posturi.

Recrutarea personalului se realizează prin utilizarea unor mijloace și metode complexe, ce au în centrul atenției multe coordonate, cum ar fi: calcule de prognoză și previziuni; medii adecvate recrutării; riscuri și abateri; studii psihologice, etc.

Recrutarea personalului reprezintă un proces continuu prin care organizația atrage, în funcție de necesități, resursele de muncă neocupate existente pe piața muncii.

Recrutarea personalului este un proces ce se desfășoară în dublu sens, pe de o parte, organizația, pe baza planificării făcute, conștientizează necesarul de salariați și devine interesată de imaginea pe care o transmite candidaților, iar pe de altă parte stabilește numărul de persoane solicitate să ocupe posturi vacante, număr ce trebuie să fie mai mare decât necesarul prevăzut în schema de încadrare a firmei respective.

Recrutarea salariaților este un procedeu complex ce se realizează continuu de firmele specializate în acest domeniu de activitate, de către organizațiile cu nevoi de personal, de agenții sau organisme specializate în domeniul muncii și protecției sociale, sau de centrele de consultanță în domeniul muncii.

Strategiile și politicile de recrutare definesc modul specific fiecărei organizații de a-și îndeplini cu responsabilitate sarcinile recrutării personalului, precum și filosofia și valorile organizației referitoare la procedeele de recrutare.

Sursele de recrutare a salariaților pot fi: surse externe și surse interne, după mediul din care provin candidații la ocuparea unui post în organizație, candidați care pot fi din mediul extern sau din mediul intern.

Recrutarea externă este procesul de atragere a unui număr de salariați în vederea ocupării locurilor de muncă vacante, din schema de personal a organizației, din rândul salariaților disponibili pe piața forței de muncă; Selecția resurselor umane reprezintă procesul prin care se aleg cele mai bune persoane, în vederea ocupării unui loc de muncă.

Concepte și termeni de reținut

- recrutare, selecție, integrare a resurselor umane
- integrare a personalului;
- recrutare internă;
- recrutare externă;
- interviu de selecție;
- test de selecție.

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Ce este recrutarea profesională?
2. Care sunt etapele recrutării de personal?
3. Care sunt principalele elemente ale selecției personalului?
4. Care sunt cele mai uzuale metode de selecție a resurselor umane?
5. Rolul procesului de integrare a noilor angajați.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Recrutarea urmărește:
 - a) evaluarea și păstrarea celor mai buni salariați;
 - b) atragerea resurselor de muncă din rândul populației inapte;
 - c) atragerea de pe piața muncii a resurselor umane neocupate;
 - d) majorarea numărului de salariați în funcție de anumite criterii (vechime, experiență etc.).

2. Selecția profesională este o activitate de alegere a celor mai buni indivizi în funcție de:
 - a) cerințele unei anumite profesii;
 - b) vechimea lor în același loc de muncă;
 - c) aspirațiile personale;
 - d) interesele individuale.
3. Prin intermediul selecției filtraj se rețin dintr-un număr oarecare de candidați doar cei care:
 - a) au vârsta corespunzătoare;
 - b) au vechimea necesară;
 - c) au trecut probele de selecție;
 - d) doresc să promoveze pe un post superior.
4. Selecția în vederea orientării profesionale presupune în general admiterea:
 - a) unui număr mare de solicitanți;
 - b) unui număr foarte redus de solicitanți;
 - c) tuturor celor care solicită postul din cadrul organizației respective;
 - d) numai a absolvenților de studii superioare.
5. Prin forma de selecție multiplă, alegerea candidaților vizează:
 - a) un singur loc de muncă;
 - b) un singur angajat;
 - c) un singur manager;
 - d) mai multe locuri de muncă.
6. Recrutarea personalului:
 - a) se face o singură dată la înființarea societății;
 - b) se face înainte de înființarea societății;
 - c) se realizează ori de câte ori este nevoie;
 - d) se realizează doar în primul semestru al fiecărui an.
7. A recruta resurse umane înseamnă a atrage în organizație:
 - a) numai persoane cu studii superioare;
 - b) numai lideri de sindicat;
 - c) majoritatea salariaților valoroși din firmele concurente;
 - d) cele mai potrivite persoane conform cerințelor posturilor vacante sau nou înființate.
8. Recrutarea poate fi de două feluri:
 - a) internă și externă;
 - b) formală și informală;
 - c) intuitivă și experimentală;
 - d) empirică și științifică.
9. Selecția se realizează prin:
 - a) recomandări din partea managerului organizației;
 - b) metode empirice;
 - c) relațiile și cunoștințele candidatului la nivelul organizației;
 - d) testarea cunoștințelor candidatului.
10. Interviu:
 - a) este o metodă nepotrivită de selecție;
 - b) are rolul de a furniza informații suplimentare despre candidat;
 - c) se utilizează exclusiv la recrutare;
 - d) este condus de persoane din exteriorul societății.

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie si practica, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;

Răspunsuri: 1-c; 2-a; 3-c; 4-a; 5-d; 6-c; 7-d; 8-a; 9-d; 10-b.

Unitatea de învățare 5

MANAGEMENTUL CARIEREI

Cuprins

- 5.1. Introducere
- 5.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 5.3. Conținutul unității de învățare
 - 5.3.1. Managementul carierei: concept și obiective
 - 5.3.2. Planificarea carierei
 - 5.3.3. Evaluarea performanțelor angajaților
- 5.4. Îndrumar pentru autoverificare



5.1. Introducere

Cariera profesională este percepută diferit de oameni în funcție de pregătire, tradiții și aspirații individuale. Pentru unii dintre semenii noștri, a face carieră înseamnă a avansa pe ierarhia socială, pe un post mai înalt, cu responsabilități diferite și cu un salariu superior.

Pentru alții însă, cariera înseamnă stabilitatea unui loc de muncă, un salariu constant și mulțumitor, responsabilități limitate și satisfacții personale, considerând că pe un anumit segment de activitate, aceștia sunt de neînlocuit.

Termenului de carieră are numeroase sinonime, cum ar fi: avansare, profesie, succesiunea posturilor de-a lungul timpului, roluri legate de experiența profesională într-un anumit domeniu sau percepere individuală, în general, cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața, acolo unde lucrează.

Oamenii nu sunt identici. Diferențe dintre ei pot fi vizibile în temei de obiective, abilități, valori care dirijează activitățile pe care le desfășoară.

Cariera nu poate fi privită numai în funcție de percepția individului față de locul și rolul său într-o organizație dată, ci și din punct de vedere al posibilităților oferite de această organizație, referitor la dezvoltarea carierei fiecărui salariat.

Organizația trebuie să se preocupe de armonizarea obiectivelor acesteia cu dezideratele unui individ de a face carieră, cu viața lui de familie, cu idealurile, aspirațiile, plăcerile, nevoile personale, într-un cuvânt dimensiunea particulară a individului.

Managementul carierei reprezintă acel proces prin care se proiectează și se introduc, la nivel de organizație, modalitățile ce pot satisface necesarul de resurse umane în concordanță cu dorințele salariaților, de dezvoltare a carierei lor profesionale. Managementul carierei planifică și modelează ascensiunea profesională a salariaților în interiorul organizației.



5.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- însușirea conceptului de carieră profesională
- descrierea procesului de planificare a carierei profesionale
- înțelegerea metodelor planificare a carierei la nivel de organizație
- parcurgerea principalelor modalități de planificare individuală a carierei.

Competențele unității de învățare:

- studenții vor putea să definească conceptul de carieră profesională;
- studenții vor putea să definească noțiunea de planificare a carierei, performanță profesională;
- studenții vor cunoaște etapele planificării carierei și metodele de evaluare a performanțelor profesionale.



Timpul alocat unității: 2 ore



5.3. Conținutul unității de învățare

5.3.1. Managementul carierei: concept și obiective

Dezvoltarea resurselor umane este una din opțiunile strategice ale oricărei organizații interesate în creșterea sa. Capacitatea acestora de a se adapta schimbărilor mediului, de a evolua, depinde în mare parte de modul în care organizația își alege angajații, îi pregătește, îi direcționează judicios, ținând cont de aspirațiile și potențialul lor.

Gestiunea carierelor sau dezvoltarea potențialului uman al întreprinderii vizează atingerea celui mai bun echilibru între nevoile personalului, așteptările cu privire la munca în sine, potențialul și aspirațiile acestuia. Punerea la punct a unui program de dezvoltare a resurselor umane trebuie să fie considerată drept o investiție din partea întreprinderii, ale cărei rezultate viitoare vor putea fi măsurate în termenii creșterii productivității muncii, îmbunătățirii climatului social, creșterii stabilității personalului, creșterii eficienței muncii. Cariera individului este determinată de totalitatea pozițiilor, strategiilor, schimbărilor urmate de acesta de-a-lungul vieții sale. Aceasta depinde în foarte mare măsură de experiențele sociale și educaționale care o preced sau o însoțesc.

Managementul carierei reprezintă acel proces prin care se

proiectează și se introduc, la nivel de organizație, modalitățile ce pot satisface necesarul de resurse umane în concordanță cu dorințele salariaților, de dezvoltare a carierei lor profesionale. Managementul carierei planifică și modelează ascensiunea profesională a salariaților în interiorul organizației (fig. 5.1).

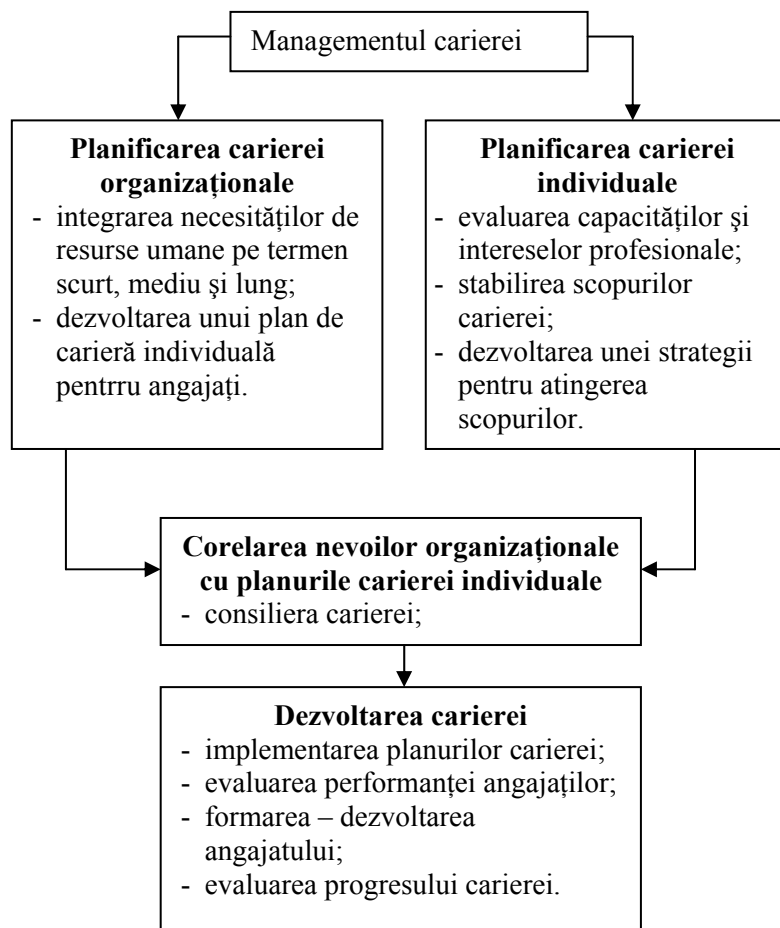


Fig. 5.1. Modelul managementului carierei

Managementul carierei este puternic legat de celelalte activități specifice managementului resurselor umane: recrutare, selecție, motivare, aplanare a stărilor de conflict, etc. Este foarte dificil pentru un manager, să păstreze o conduită imparțială, obiectivă și nepărtinitoare față de toți salariații, atâta vreme cât unii dintre aceștia nu doresc să avanseze profesional, iar alții își fac chiar un scop în viață, din a cuceri noi funcții.

Specialiștii în domeniul practicii manageriale consideră că managementul carierei trebuie să respecte, la nivelul oricărei organizații, o serie de principii și obiective, cum ar fi:

- integrarea nevoilor individuale ale salariaților în cerințele și obiectivele generale ale organizației, conform zicalei nipone: „dacă organizației îi merge bine, cu siguranță și mie, ca salariat, îmi va merge bine”;
- căutarea, selectarea și păstrarea celor mai buni salariați, cu perspective profesionale adecvate, necesităților organizației;
- dezvoltarea corespunzătoare și promovarea unei bune imagini a organizațiilor, în vederea captării interesului salariaților de a

- elaborarea unor programe concrete de dezvoltare a carierei sau de promovare pentru angajații competenți, acolo unde pe moment nu există posturi în conformitate cu pregătirea lor;
- îndrumarea și sprijinirea continuă, atât a tinerilor la început de profesie, cât și a celor cu mai multă experiență în atingerea obiectivelor profesionale corespunzătoare necesităților fiecăruia;
- inițierea unor acțiuni comune sau individuale pentru a descoperi anumite calități și calificări ale salariaților, în vederea reorientării acestora către alte posturi, care le-ar aduce satisfacții profesionale și materiale superioare;
- revitalizarea acelor salariați care și-au pierdut încrederea în profesie, sau care s-au plafonat în carieră.

5.3.2. Planificarea carierei

Cariera profesională este un proces cu dublu impact, atât asupra salariaților cât și asupra organizației în ansamblul ei. Reușind să dezvolte cariere individuale salariaților, organizația câștigă productivitate, eficiență și, nu în ultimul rând, produse superioare din punct de vedere calitativ și competitiv.

În acest context, este justificat faptul ca la nivelul oricărei organizații, departamentul de resurse umane să se preocupe de problema planificării carierei, atât în avantajul salariaților, cât și în propriul avantaj.

Planificarea carierei, potrivit literaturii de specialitate, reprezintă procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și procesul de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, în scopul susținerii carierei respective.

Planificarea carierei nu reprezintă un fenomen static, realizat la un moment dat în cadrul organizației, ci un proces continuu, în care trebuie să fie angrenați toți salariații, de la cei mai tineri până la cei în pragul pensionării, care trebuie să părăsească organizația cu sentimentul datoriei împlinite.

Procesul de planificare a carierei stabilește obiective, elaborează și implementează strategii de analiză și identificare a oportunităților în dezvoltarea carierei și de asemenea, evaluează constant rezultatele obținute, atât în raport cu salariații, cât mai ales în raport cu dezvoltarea organizației.

Planificarea carierei din punct de vedere al organizației presupune:

- dezvoltarea nevoilor de resurse umane, bine pregătite din punct de vedere profesional;
- continua preocupare, în sensul îmbunătățirii calitative a resurselor umane, în scopul creșterii productivității muncii;
- deschidere și transparență informațională, astfel încât fiecare salariat să cunoască scopurile organizației și modalitățile de realizare a acestora;
- definirea căilor concrete prin care fiecare salariat își poate realiza o carieră profesională;
- evaluarea potențialului individual cu toate cerințele și responsabilitățile impuse de posturile de muncă existente sau viitoare;

- armonizarea necesităților organizației cu nevoile exprimate de salariați;
- consilierea salariaților în vederea dezvoltării continue a calității vieții și a muncii;
- auditul și controlul sistemului de planificare a carierei profesionale.

Etapele planificării carierei sunt prezentate în fig. 5.2.

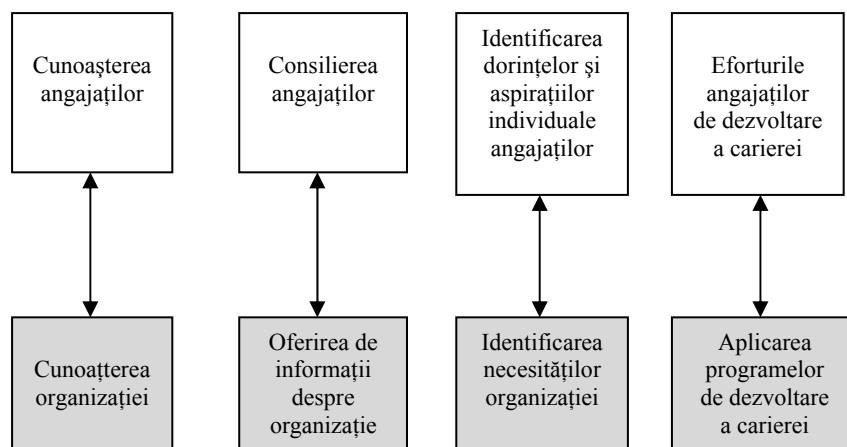


Fig. 5.2. Etapele planificării carierei

Din punct de vedere individual planificarea carierei profesionale presupune:

- cunoașterea temeinică a salariaților, a potențialului și a intereselor fiecăruia;
- identificarea scopurilor vieții în general pentru fiecare individ, cât și a scopurilor carierei individuale;
- căutarea și obținerea celui mai bun moment de începere a realizării unei cariere;
- comunicarea șefului direct, a obiectivelor și planului carierei individuale;
- solicitarea consilierii profesionale și a tuturor informațiilor legate de perspectivele carierei;
- evaluarea oportunităților existente la nivelul organizației și chiar solicitarea unui ajutor financiar sub formă de împrumut ori sponsorizare, în vederea realizării obiectivelor;
- promovarea propriei imagini sau recunoașterea, fără falsă modestie, a propriilor calități.

În condițiile în care organizația dispune de necesarul de specialiști, aceasta are posibilitatea de a identifica, planifica, calcula costurile și de a verifica totalitatea carierelor, prezente și viitoare, atunci același lucru se poate spune despre salariat. Salariatul gândește programatic, el știe că ar vrea să se realizeze prin muncă, să aibă satisfacția unui post mai bun, sau un salariu mai mare, respectul colegilor, etc. În vederea apropierei salariatului de problemele și perspectivele întreprinderii, acesta va avea nevoie de un consilier. Consilierea carierei se poate realiza, fie prin șefii direcți, fie prin supraveghetori (îndrumători) ai salariaților. În cazul în care consilierul este el însuși salariat al organizației respective, cunoaște foarte bine structura, oportunitățile și cerințele acesteia, dar poate avea o apreciere subiectivă asupra celui consiliat.

Dezvoltarea unei cariere reușite se bazează pe performanțe, devotament, dorință de schimbare, autocontrol, educație continuă și poate, în primul rând, sprijin din partea unui mentor.

Planificarea carierei organizaționale

Planificarea carierei organizaționale presupune derularea unui proces cu următoarele secvențe sau etape:

- 1) identificarea angajaților;
- 2) stabilirea căilor carierei;
- 3) stabilirea responsabilităților;
- 4) dezvoltarea planurilor individuale.

Identificarea angajaților

Identificarea noilor angajați este cel mai greu pas în desfășurarea procesului de planificare. Una este situația în organizațiile de mici dimensiuni, cu puțini salariați, sute de departamente și filiale multiple și alta este situația unor organizații foarte mari, cu mii de salariați, sute de departamente și filiale multiple.

În situația organizațiilor gigant, este aproape imposibil ca departamentul de resurse umane, având el însuși un număr limitat de persoane, să identifice toți salariații care doresc o realizare a carierei.

Astfel se vor identifica, în primul rând, la fiecare departament în parte, acei salariați care solicită, dar și doresc să-și evalueze capacitățile sau posibilitățile de avansare. Salariații respectivi vor fi testați profesional, urmând să accepte și o instruire suplimentară, în vederea asumării unor responsabilități.

În această situație, apare evident rolul angajatului respectiv de a realiza legătura dintre el, ca salariat și departamentul resurse umane, reprezentat de șeful direct sau supraveghetorul (îndrumătorul) profesional.

Stabilirea căilor carierei

Stabilirea căilor carierei sau drumul firesc al oamenilor către posturile pe care ei le merită, presupune înlănțuirea succesiunii de posturi prin care salariatul, trebuie să treacă, dar și nivelul de instruire necesar trecerii de la un post la altul.

De exemplu, o universitate care se extinde cu noi facultăți, are nevoie de câți mai mulți profesori de specialități diferite. Îi poate găsi, pe acești profesori, disponibili pe piața forței de muncă, pot fi aduși prin transfer, de la alte universități, evident dacă ei solicită, și pot fi reorientați cei existenți, spre alte materii. Nici una din aceste variante nu aduce satisfacții formării treptate a tinerilor absolvenți ai universității.

Absolvenții care solicită să rămână în cadrul universității, au un drum lung de parcurs în formarea carierei lor profesionale. Astfel, prima etapă este cea de asistent, după înscrierea la cursuri post universitare de pregătire, de tip masterat și doctorat, când absolventul ia contact cu disciplina predată și cu studenții. Obligațiile lui sunt de a urma modulul pregătitor de pedagogie (dacă nu l-a făcut ca student) și de a pregăti zilnic notițele de seminar.

În continuare, pentru a avansa în postul de lector, asistentul trebuie să finalizeze acestor cursurile post universitare și în urma unei

laborioase activități publicistice în reviste de specialitate din țară și de peste hotare, se poate accede spre postul de conferențiar universitar.

Acest tip de avansare reprezintă o mișcare verticală, în care fiecare post presupune acumulare de cât mai multe cunoștințe și deprinderi, formarea unei experiențe vaste și depunerea unui efort susținut.

Alături de acest tip de carieră, pot exista și mișcări orizontale, care presupun transferul salariatului pe diverse posturi identice ca încărcătură, pentru ca el să trăiască noi experiențe, să cunoască și să se confrunte cu noi probleme și responsabilități.

Salariatul schimbă astfel specializarea, având nevoie de calități și aptitudini multiple, pentru a se putea adapta noului post. Există, în fapt, și combinații între mișcarea pe verticală și cea pe orizontală, combinații ce presupun atât modificarea nivelului ierarhic, cât și însușirea a noi cunoștințe de specialitate.

Un alt tip este mișcarea centripetă, care presupune avansarea salariaților dinspre filiale și subdiviziuni organizaționale, către firma de bază.

Stabilirea responsabilităților

Stabilirea responsabilităților poate facilita procesul de comunicare și de cunoaștere, ce survine între salariat și mentorul sau consilierul său. Fără anumite obiective și responsabilități prestabilite, între cei doi poate să intervină, fie o dependență din partea celui consiliat, fie anumite stări negative de conflict, ambele situații fiind dăunătoare celui consiliat. În acest context, atât organizația în ansamblul ei, cât și departamentul resurselor umane, în mod special, stabilesc o serie de responsabilități, cum ar fi:

- cunoașterea și evaluarea corectă a obiectivelor organizației, fie că este vorba de extinderea ori de restrângerea activității;
- elaborarea unor modele și planuri de planificare și dezvoltare a carierei concrete, ce trebuie urmate pas cu pas. Acest fapt permite atât managerilor, cât și salariaților să-și administreze propria carieră, după un plan, sau program cunoscut;
- realizarea transparenței informațiilor prin ședințe, înștiințări scrise, comunicări, programe de calculator și alte mijloace moderne, pentru ca majoritatea salariaților să cunoască posibilitățile legate de managementul carierei și să le aplice în consecință;
- menținerea dialogului permanent între manageri și salariați, cât și stabilirea unor programe speciale de lucru în sensul dezvoltării carierei;
- evaluarea corectă și recunoașterea eforturilor susținute făcute de unii salariați pe parcursul carierei și avansarea firească a acestora.

Dezvoltarea planurilor individuale

În sarcina organizației, în general, și a managerului de resurse umane, în mod special, cade și sarcina dezvoltării planurilor de formare profesională. Managerul întocmește programe de formare pentru fiecare specializare în parte, în funcție de interesele organizației, astfel încât mai mulți salariați să fie capabili să le urmeze,

rămânând în final numai cei dornici de avansare și capabili să ocupe alte posturi.

După opinia specialiștilor în managementul resurselor umane, dezvoltarea unui plan al carierei trebuie să cuprindă câteva etape și anume:

- evaluarea cu ajutorul salariatului, a abilităților, intereselor și obiectivele carierei sale;
- evaluarea de către organizație a capacităților sau abilităților și a potențialului indivizilor;
- comunicarea opțiunilor carierei individuale și a oportunităților organizaționale;
- consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate pentru îndeplinirea lor.

Planificarea carierei individuale

Planificarea carierei individuale trebuie să înceapă cu un firesc proces de autocunoaștere sau de autoidentificare. Prin acest proces ne vom cunoaște ca indivizi, cu dorințele, ambițiile, orgoliile personalității, cu slăbiciunile și capacitățile noastre. Dacă te cunoști ca om, cel puțin știi care îți sunt limitele și ce anume te determină să-ți alegi o anumită carieră.

Autoidentificarea reprezintă percepția despre noi înșine, ca persoane în viața socială, ca tip de personalitate, legat de un mediu de apartenență, de o sferă de interese și nevoi.

În calitate de persoane sociale, ne dorim un anumit statut socio-profesional, care să ne aducă, în același timp, satisfacții cât și respectul semenilor. Într-o lume în continuă schimbare, unde apar și dispar o serie de profesii și meserii, planificarea carierei individuale trebuie să țină pasul cu cerințele civilizației contemporane.

Introducerea noilor tehnologii, informatizarea și complexitatea posturilor, fac din oameni, adevărați supraviețuitori ai secolului vitezei. Cei care nu se adaptează vor fi repede înlocuiți, pierzându-și locul în societate odată cu profesia.

În planificarea carierei este bine să ținem cont de personalitatea individuală, deoarece caracterul se poate modela în limitele unicității personalității respective. Să ne imaginăm cum s-ar descurca o fire colerică, în funcția de educator, într-o grădiniță cu sute de copii gălăgioși, sau o fire melancolică în postul de broker bursier.

În ambele ipostaze, deși respectivii s-ar descurca o perioadă, după un timp însă, fiecare va deveni nemulțumit de ceea ce face, neavând însă randament în muncă poate fi înlocuit cu o persoană corespunzătoare pe posturile menționate.

Mediul de apartenență are, de asemenea, un rol important în planificarea profesiei. Familia, educația și mediul de viață își spun cuvântul, în alegerea profesiei viitoare.

Responsabilitatea planificării carierei

Succesul planificării și dezvoltării carierei necesită acțiuni din trei direcții: a organizației, a șefului ierarhic al angajatului și a salariatului însuși.

a) Responsabilitatea angajatului

Planificarea carierei nu este un serviciu pe care cineva îl face pentru altul, ea trebuie să pornească de la cel interesat. Numai el poate

ști ceea ce dorește cu adevărat și, de aceea, lui îi revine, în primul rând, responsabilitatea planificării propriei cariere.

Totuși, experiența a arătat că fără o încurajare sau direcționare din partea organizației, individul reușește mai greu să-și planifice și să-și dezvolte cariera.

b) Responsabilitatea conducătorilor

Deși nu i se poate cere să fie un consilier profesional, managerul poate și trebuie să joace un rol important în sprijinirea carierei colaboratorilor săi; el trebuie să indice cum trebuie să-și planifice cariera, să-i ajute să se dezvolte profesional, să-i evalueze corect pentru a le da posibilitatea să-și cunoască mai bine punctele tari și slăbiciunile.

Din păcate, mulți manageri nu percep această activitate ca fiind inclusă în responsabilitățile lor; de aceea, unele organizații au conceput programe de perfecționare prin care le dezvoltă managerilor capacitatea de a-și asuma și acest tip de responsabilitate.

c) Responsabilitatea organizației

Organizația este răspunzătoare, în primul rând, de dezvoltarea și comunicarea opțiunilor de carieră în interiorul său. Ea trebuie să informeze angajații privind posibilele etape (succesiuni de posturi) în carierele lor în cadrul firmei. În general, departamentul de resurse umane este responsabil de comunicarea tuturor modificărilor în structura posturilor, precum și de verificarea modului în care managerii și colaboratorii lor percep interrelațiile dintre diferitele etape ale carierei.

În concluzie, organizația trebuie să asigure toate condițiile și să creeze mediul necesar dezvoltării carierei propriilor angajați.

5.3.3. Evaluarea performanțelor angajaților

Evaluarea reprezintă un raționament, realizat de regulă de un superior, privind comportamentul unui angajat la locul său de muncă.

Aprecieria performanțelor salariaților este prima etapă a programului de dezvoltare a carierelor. Aceasta reprezintă o evaluare a angajatului, din punct de vedere al nivelului actual și, mai ales, de perspectivă al performanței pentru a permite conducătorului să ia decizii cât mai obiective în ceea ce privește recompensarea, promovarea etc. salariatului respectiv.

Evaluarea performanțelor îi permite conducătorului să ia decizii privind împărțirea recompenselor, creșterile de salarii, promovarea, transferările sau, uneori, concedierile. De asemenea, această activitate ajută organizația să monitorizeze activitățile de selecție, training și dezvoltare a salariaților. De exemplu, dacă un număr însemnat de angajați au frecvent performanțe sub așteptări sau sub cerințele posturilor ocupate, atunci politica de selecție a firmei va trebui revizuită sau sunt necesare, în scopul îmbunătățirii performanțelor, programe de training și dezvoltare.

O altă utilitate importantă a aprecierii angajaților este încurajarea performanței. Astfel, aprecierea presupune informarea angajatului despre punctele sale tari și despre slăbiciunile sale și sugerarea nevoilor de modificare a comportamentului, de creștere a îndemnării sau de îmbunătățire a cunoștințelor. Acest tip de feed-back îl ajută pe angajat să-și clarifice așteptările cu privire la munca depusă și pe conducător să direcționeze eforturile colaboratorului său la locul de muncă.

Evaluarea performanțelor are și un caracter motivator, mai ales la nivel individual.

Activitatea de apreciere a salariaților are un caracter permanent. Totuși, în literatura de specialitate se apreciază că, în general, evaluarea formală se realizează o dată pe an.

Desigur, adeseori nu este suficientă o asemenea frecvență a evaluărilor -și aceasta mai ales în cazul în care performanțele nu sunt satisfăcătoare. De aceea, evaluarea informală a salariaților, cu o frecvență mai ridicată decât cea formală, este foarte des uzitată. Responsabilitatea desfășurării acestei activități revine departamentului de resurse umane și tuturor cadrelor de conducere din întreprindere, ale căror eforturi trebuie coordonate în acest sens. În general, atribuțiile departamentului de resurse umane, în ceea ce privește aprecierea salariaților, se referă la:

- proiectarea sistemului formal de evaluare a performanței și selectarea metodelor ce vor fi folosite în acest scop;
- instruirea conducătorilor pentru realizarea aprecierii subordonaților;
- monitorizarea desfășurării activității de evaluare;
- reținerea informațiilor privind evaluarea fiecărui salariat.

Responsabilitatea cadrelor de conducere în legătură cu această activitate constă în:

- evaluarea performanțelor subordonaților;
- completarea formularelor folosite în evaluare și returnarea lor departamentului de resurse umane;
- discutarea rezultatelor evaluării cu angajații.

Metode de evaluare a performanțelor

Metodele de evaluare a performanțelor se pot grupa în două categorii, astfel:

A. Metode obiective (cantitative)

Acestea folosesc anumite mărimi cantitative ca bază a aprecierii performanței, cum ar fi: volumul ieșirilor, valoarea vânzărilor, numărul produselor defecte etc. Totuși, aceste metode nu pot fi aplicate în toate cazurile sau este necesară o anumită ajustare a lor, în sensul combinării cu alte tipuri de metode.

B. Metode subiective (calitative)

Sunt mult mai frecvent folosite și, deși se bazează pe aprecierile unei persoane (conducătorul), oferă mult mai multe informații decât metodele obiective (cantitative).

În această categorie de metode se includ:

1. Metode axate pe evaluarea caracteristicilor sau atributelor personale;
2. Metode bazate pe observarea comportamentelor

Principalele metode axate pe evaluarea caracteristicilor sau atributelor personale sunt:

- **evaluarea liberă (generală) sau eseul de apreciere** – reprezintă o descriere a performanțelor individuale într-o formă scrisă, narativă; ea nu poate sta la baza promovării sau selecției, deoarece nu urmărește o

schemă fixă și deci nu permite compararea a doi sau mai mulți angajați, evaluați în acest fel;

- **metoda alegerii forțate** - se realizează pe baza unui chestionar-tip completat de evaluator; grilele de evaluare sunt adaptate fiecărei categorii socio-profesionale.

Principalele metode bazate pe observarea comportamentelor sunt:

- **analiza evenimentelor semnificative (critice)** constă în evaluarea comportamentului salariatului în situații critice, acesta putând explica succesul sau insuccesul în planul performanței celui ce este evaluat.
- **metoda listei de verificare ("checklist")** presupune evidențierea îndeplinirii sau neîndeplinirii de către cel evaluat a unei serii de condiții, respectiv afirmații privind modul în care își desfășoară activitatea; evaluatorul apreciază cu "da" sau "nu" diversele condiții.
- **metoda evaluării prin rezultate** - este tot mai mult utilizată pentru evaluarea specialiștilor sau a managerilor de pe treptele ierarhice superioare și este numită și metoda evaluării prin obiective.

Modalități de diminuare a erorilor în evaluare

În procesul de evaluare intervin o multitudine de cauze care pot să altereze rezultatele. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează dar frecvența apariției lor este favorizată de natura metodei utilizate. De aceea, este util ca cei care efectuează evaluările să știe unde și când pot apărea aceste erori, dar și cum pot fi ele prevenite.

Aprecierea rezultatelor poate fi influențată de numeroase circumstanțe, în care se realizează procesul evaluativ. Factorii care generează scăderea obiectivității în aprecierea rezultatelor, se pot grupa raportându-i la personalitatea evaluatorului, la specificul activității evaluate, la salariatul evaluat, precum și la specificitatea metodelor prin care se realizează evaluarea.

Astfel, factorii perturbatori ai evaluării, generați de trăsăturile de personalitate ale evaluatorului sunt:

- a) efectul halo constă în subaprecierea sau supraaprecierea rezultatelor obținute de persoana supusă evaluării, sub influența unei impresii generale create în timp;
- b) efectul blând se exprimă prin tendința de a aprecia cu indulgență persoanele cunoscute, față de persoanele mai puțin cunoscute;
- c) eroarea de generozitate constă în acordarea unui punctaj excesiv de mare față de nivelul de pregătire profesională a persoanei evaluate;
- d) efectul Pygmalion sau efectul oedipian poate determina modificarea comportamentului salariatului supus evaluării, în raport de convingerea evaluatorului că acel salariat nu poate corespunde exigențelor postului (opinie preconcepută);
- e) eroarea de tendință centrală se concretizează în evitarea acordării calificativelor extreme, cum ar fi „nesatisfăcător” respectiv „excepțional”, fie din precauția de a nu greși, fie din dorința de a mulțumi pe toată lumea.

Factori ai variabilității evaluării performanțelor salariale rezultă și din specificul muncii executate, ori din cerințele deosebit de complexe ale postului, care fac imposibilă evaluarea exactă.

De asemenea, salariatul supus evaluării, poate induce, prin particularitățile sale de personalitate, elemente de distorsionare în aprecierea obiectivă.

Nu în ultimul rând se poate aprecia că strategiile și metodele de evaluare constituie prin limitele specifice, factori care pot genera variabilitatea evaluării performanțelor profesionale ale salariaților.

Pentru prevenirea apariției acestor factori perturbatori în desfășurarea corectă și obiectivă a procesului de evaluare a performanțelor, s-au impus unele măsuri, cum ar fi:

- cunoașterea exactă de către persoanele numite evaluatori, a acestor factori perturbatori, în scopul evitării apariției lor în procesul de evaluare;
- stabilirea de la bun început a unor criterii obiective și sarcini ce trebuie realizate de către salariatul supus evaluării și evitarea apariției de noi sarcini sau cerințe pe parcursul procesului de evaluare;
- mărirea numărului de probe și diversificarea acestora în scopul surprinderii cât mai exacte a tuturor calităților profesionale pe care le posedă fiecare salariat supus evaluării;
- asigurarea anonimatului probelor scrise și participarea mai multor evaluatori pentru a se asigura caracterul obiectiv al procesului, cât și dezvoltarea la salariați a capacității de autoevaluare prin cunoașterea anticipată a probelor la care vor fi supuși în vederea unei pregătiri continue și adecvate.



5.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Cariera profesională este percepută diferit de oameni în funcție de pregătire, tradiții și aspirații individuale.

Literatura de specialitate conferă termenului de carieră numeroase sinonime, cum ar fi: avansare, profesie, succesiunea posturilor de-a lungul timpului, roluri legate de experiența profesională într-un anumit domeniu sau percepere individuală, în general, cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața, acolo unde lucrează.

Cariera este succesiunea activităților, rolurilor și statuturilor pe care le atinge un individ dar și competențele asociate care se dezvoltă în decursul timpului. Concret trei elemente descriu termenul carieră: drum parcurs într-o perioadă de timp, interacțiunea dintre două categorii de factori – individuali și organizaționali și identitatea ocupațională.

Managementul carierei este puternic legat de celelalte activități specifice managementului resurselor umane: recrutare, selecție, motivare, aplanare a stărilor de conflict, etc.

Planificarea carierei reprezintă procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și procesul de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, în scopul susținerii carierei respective.

Procesul de planificare a carierei stabilește obiective, elaborează și implementează strategii de analiză și identificare a oportunităților în dezvoltarea carierei și de asemenea, evaluează constant rezultatele obținute, atât în raport cu salariații, cât mai ales în raport cu dezvoltarea organizației.

Planificarea carierei organizaționale presupune derularea unui proces cu următoarele secvențe sau etape: identificarea angajaților; stabilirea căilor carierei.; stabilirea responsabilităților; dezvoltarea planurilor individuale.

Performanțele umane pot fi măsurate, în prezent, prin metode obiective sau subiective. Metodele obiective folosesc, în vederea aprecierii mărimii performanțelor, unitățile fizice, în timp ce aprecierea performanțelor prin metode subiective necesită evaluări calitative.

În procesul de evaluare intervin o multitudine de cauze care pot să altereze rezultatele. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează dar frecvența apariției lor este favorizată de natura metodei utilizate. De aceea, este util ca cei care efectuează evaluările să știe unde și când pot apare aceste erori, dar și cum pot fi ele prevenite.

Factorii care generează scăderea obiectivității în aprecierea rezultatelor, se pot grupa raportându-i la personalitatea evaluatorului, la specificul activității evaluate, la salariatul evaluat, precum și la specificitatea metodelor prin care se realizează evaluarea.

Strategiile și metodele de evaluare constituie prin limitele specifice, factori care pot genera variabilitatea evaluării performanțelor profesionale ale salariaților.

Concepte și termeni de reținut

- carieră profesională;
- evaluare a performanțelor;
- erori de evaluare;

Întrebări de control și teme de dezbateri

1. Percepții asupra carierei profesionale.
2. Prezența etapelor carierei profesionale.
3. Prezența modalităților de evaluare.
4. Care sunt principalele căi de evitare a erorilor de evaluare?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. A avea o carieră înseamnă:
 - a) o dorință a oricărui salariat;
 - b) o succesiune de posturi cu responsabilități regresive;
 - c) a renunța total la viața de familie, prieteni și pasiuni personale;
 - d) un deziderat al tuturor patronilor.

2. Sunt criterii de promovare:
 - a) relațiile și cunoștințele;
 - b) faptul că soțul sau soția lucrează în aceeași firmă;
 - c) competența profesională;
 - d) dorința de a obține un salariu superior.
3. Cariera depinde de:
 - a) dorința individului de a avansa în ierarhia firmei;
 - b) evaluarea externă a salariaților;
 - c) vechimea în cadrul organizației;
 - d) posibilitățile companiei de a proiecta cariera salariaților.
4. Managementul carierei nu presupune:
 - a) integrarea dorințelor salariaților în obiectivele organizației;
 - b) elaborarea unor programe concrete de dezvoltare a carierei;
 - c) elaborarea unor strategii privind cariera salariaților cu o vechime de peste 25 de ani în societate;
 - d) revitalizarea acelor salariați care și-au pierdut încrederea în profesie.
5. Durata unei cariere:
 - a) este de maxim 3 ani;
 - b) acoperă toată viața profesională;
 - c) este mai scurtă pentru cei cu pregătire în străinătate;
 - d) nu se poate prelungi peste vârsta de 40 de ani.
6. Planificarea carierei nu presupune:
 - a) identificarea persoanelor disponibile de pe piața muncii;
 - b) stabilirea căilor carierei;
 - c) stabilirea responsabilităților;
 - d) dezvoltarea planurilor individuale de carieră.

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie și practică, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
5. Pitariu D.Horia, *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale* –, editura All Back, București, 2000, ediția a II -a;

R: 1-a; 2-c; 3-d; 4-c; 5-b; 6-a.

Unitatea de învățare 6

MANAGEMENTUL REMUNERAȚIEI

Cuprins

- 6.1. Introducere
- 6.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 6.3. Conținutul unității de învățare
 - 6.3.1. Sistemul de recompense – cadrul conceptual
 - 6.3.2. Remunerația ca proces de schimb
 - 6.3.3. Sistemul de salarizare
 - 6.3.4. Principalele forme de salarizare din România
- 6.4. Îndrumar pentru autoverificare



6.1. Introducere

Astăzi, prin managementul recompenselor se definește un domeniu foarte vast, care pornește de la recrutarea și selecția salariaților, de la modalitățile de menținere și integrare a acestora, de la motivația muncii și are ca finalitate realizarea obiectivelor organizației și îmbunătățirea performanțelor acesteia.

Astfel, prin recompensă nu se înțelege numai salariul formal, înscris în statul de funcțiuni ci și compensațiile, stimulentele, facilitățile, avantajele sau privilegiile acordate salariaților, în vederea păstrării celor mai valoroși dintre ei și a încurajării continue a acestora cu scopul atingerii obiectivelor organizației.

Specialiștii în domeniul managementului resurselor umane consideră că numai un sistem eficient de recompensare a salariaților va putea determina un comportament adecvat al acestora; prin comportament adecvat înțelegându-se tot ce ține de posibilitățile salariatului, începând cu punctualitatea la serviciu, grija pentru utilaje și terminând cu obținerea de produse de calitate și creșterea productivității în orele de lucru.

Sistemul de salarizare este componenta cea mai importantă a sistemului de recompense.

Între managementul recompenselor și managementul remunerației există o strânsă legătură, cele două noțiuni de multe ori se confundă.

Prin managementul remunerației se înțelege ansamblul activităților privind planificarea, dirijarea, organizarea, coordonarea și controlul resurselor financiare, tehnice, umane, temporale și informationale, necesare pentru procurarea și conservarea mâinii de lucru dobândite și obținerii de la aceasta a tipului de comportament care va permite organizației să-și atingă obiectivele.



6.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor cu care operează managementul remunerației;
- stabilirea locului și importanței sistemului de salarizare în cadrul organizației;

Competențele unității de învățare:

- studenții vor putea să definească noțiunea de remunerației, sistem de salarizare;
- studenții vor cunoaște componentele sistemului de salarizare;
- studenții vor putea identifica principalele forme de salarizare din România.



Timpul alocat unității: 2 ore



6.3. Conținutul unității de învățare

6.3.1. Sistemul de recompense – cadrul conceptual

Performanța organizației este influențată de modul în care sunt utilizate recompensele.

O recompensă este factor motivator atunci când:

- este atribuită salariatului care își îmbunătățește performanța în muncă;
- este dorită, așteptată de către salariat;
- între efortul suplimentar al salariatului și îmbunătățirea performanței există un raport direct proporțional.

Managementul recompenselor este procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să pastreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor.

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Sistemul de recompense cuprinde elementele prezentate în figura 6.1.

Proiectarea și punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activități de MRU, deoarece:

- în timp ce anumite activități din domeniul resurselor umane

sunt importante doar pentru anumiți indivizi, recompensele sunt importante pentru întregul personal al organizației;

- practica managerială evidențiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;
- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate și dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condițiile specifice de activitate, precum și nivelul de cunoștințe și abilitățile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaților reprezintă un cost important pentru organizație;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi sau reglementări specifice;
- salariații pot să participe la stabilirea recompenselor, atât direct cât și prin negocieri colective;
- recompensele trebuie să țină seama de costul diferit al vieții în diferite zone geografice.

Recompensarea reprezintă totalitatea veniturilor financiare și materiale, precum și a facilităților sau avantajelor pe care le primește un angajat, în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată, la care se adaugă și recompensele non-financiare, constituind recunoașterea aportului angajatului, elogiarea acestuia pentru rezultatele sale bune, sentimentul de realizare, creșterea responsabilității și a statutului personal.

Este foarte dificil pentru un manager, mai ales în organizațiile de mari dimensiuni, să țină evidența resurselor de muncă, să cunoască fiecare salariat cu dorințele, necesitățile și aspirațiile personale. Cu atât mai dificil este pentru manager să știe ce anume motivează fiecare salariat. În mod normal, salariații ar trebui să fie conștienți că efortul lor suplimentar este remarcat și recompensat în mod corespunzător, altfel ar fi cu toții la fel de dezinteresați în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. De aceea se remarcă faptul că din ce în ce mai multe organizații utilizează salariile fixe, salariile variabile, cote procentuale din vânzări adăugate la salariu și alte recompense financiare, cât și recompense nonfinanciare cum ar fi recunoașterea, realizarea, responsabilitatea, etc.

La noi acest sistem se practică în special în domeniul comercial și al asigurărilor, unde salariații au pe lângă un salariu fix și un supliment sub formă de procent din valoarea totală a vânzărilor sau a contractelor de asigurare efectuate.

Sistemul de recompense, judecat după elementele sale componente, trebuie să cuprindă atât avantajele prezente cât și cele viitoare de care se poate bucura orice salariat încadrat cu forme legale, conform legislației în vigoare în fiecare țară.

Așa cum apare prezentată și în figura 6.1, recompensarea totală, definită ca pachetul de retribuții cuantificabile pe care le primește un angajat pentru munca prestată, are trei componente, proporția variabilă a fiecăreia, în ceea ce este cunoscut sub numele de mix salarial, variind în funcție de politica fiecărei organizații:

- remunerația de bază este cel mai cuprinzător element al recompensării totale și reprezintă plata fixă pe care un angajat o primește în mod constant, fie sub formă de salariu

- (săptămânal sau lunar), fie sub formă de plată cu ora;
- stimulentele în bani sunt programe de remunerare menite să recompenseze angajații pentru performanțe deosebite, sub diferite forme (de exemplu, bonusuri și participarea la profitul companiei);
- beneficiile (recompensarea indirectă) cuprind multiple tipuri de programe compensatorii (de exemplu, asigurări de sănătate, vacanțe, ajutorul de șomaj), ale căror costuri pot atinge chiar și 40% din valoarea recompensei totale a angajaților.

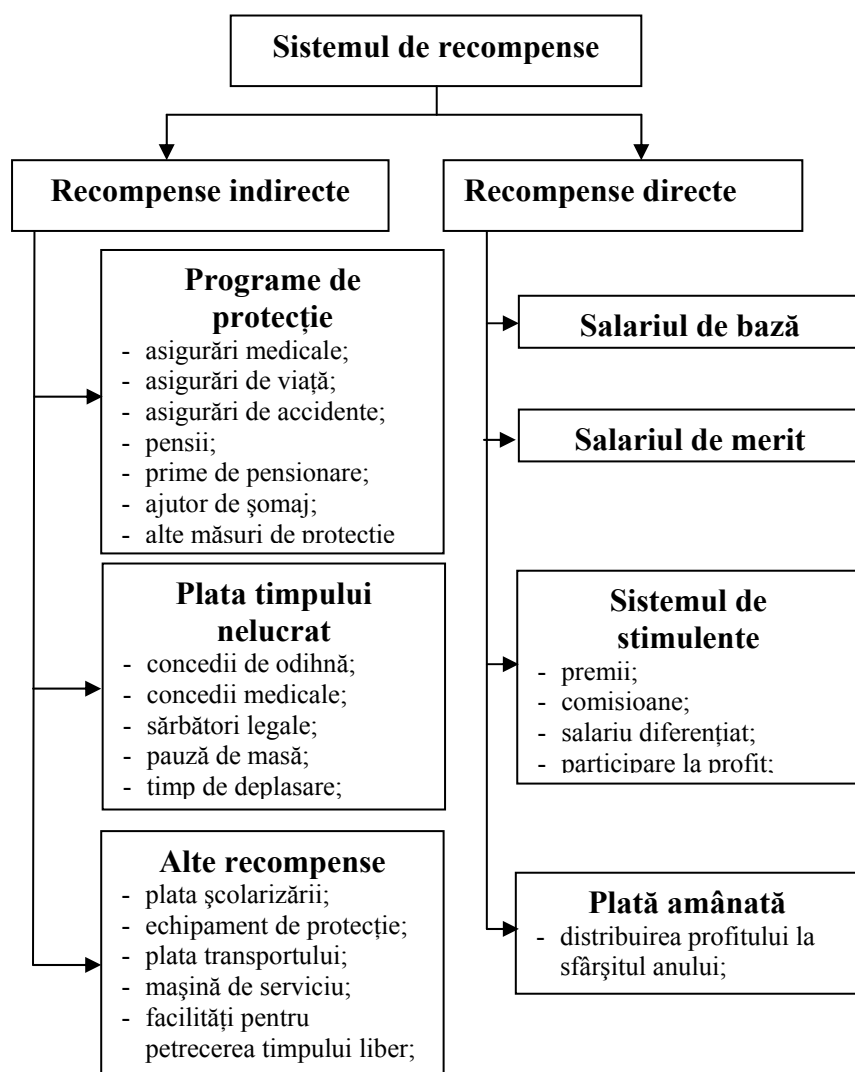


Fig.6.1. Componentele sistemului de recompense

6.2.2. Remunerația ca proces de schimb

În mod tradițional, remunerația, înglobând în aceeași măsură salariile și avantajele sociale, este concepută ca o manifestare concretă a schimbului între două parti: indivizii și organizațiile. Acest schimb poate fi înțeles ca o tranzacție cu mai multe fațete, respectiv economică, psihologică, sociologică, politică și etică.

Tranzacția economică

Ca o tranzacție economică, remuneratia reprezintă în primul rând pretul pe care o organizație îl plătește pentru utilizarea unui factor de producție. Munca angajatului reprezintă unul din factorii de producție de care organizația are nevoie pentru a putea funcționa în aceeași măsură în care are nevoie și de alți factori, cum ar fi tehnologia, materiile prime.

Particularitățile acestei abordări:

- cererea de forță de muncă este o funcție derivată a cererii de produse și/sau servicii;
- munca omului este un produs perisabil
- vânzătorul de serviciu (de muncă) solicită să i se fixeze un pret înainte ca serviciul (munca) să fie prestat.

Au fost aduse numeroase critici unei asemenea concepții despre remuneratie și muncă, astfel:

1. analiza de tip economic este orientată în special către organizație și mai puțin către individ;
2. retribuițiile sunt limitate numai la cele de natură monetară;
3. angajatul este luat în considerare ca un factor de producție pasiv;
4. evaluarea tranzacției se face exclusiv în termeni economici și nu în termeni psihologici și economici.

Tranzacția psihologică

Un post reprezintă un contract psihologic între un individ și o organizație, deoarece individul se angajează să furnizeze un comportament așteptat și să manifeste anumite atitudini în schimbul unui salariu și al altor considerente particulare.

Fată de tranzacția de tip economic, analiza psihologică este mai mult orientată spre individ și spre raporturile cu organizația și mai puțin spre organizație și economie. De exemplu, putem menționa satisfacția resimțită de individ cu privire la remuneratia sa și a diverselor componente ale acesteia.

Tranzacția sociologică

Remuneratia poate fi percepută ca o tranzacție de tip sociologic, ținând cont de faptul că organizația constituie o grupare de indivizi și că postul reprezintă o relație importantă pentru individ și organizație. Postul sau posturile fac apel la un ansamblu de așteptări pe care organizația le are cu privire la individ (rol așteptat) și, în contrapartidă, individul are în aceeași măsură anumite așteptări cu privire la organizație. Diverselor roluri așteptate din partea organizației și se adaugă un ansamblu de statute simbolizate, printre altele, de retributia oferită indivizilor.

Tranzacția politică

Conceptul de politică implică, în special, noțiunile de influență și de putere. Analizate din această optică, nivelul și modurile de remuneratie reprezintă rezultanta forțelor exercitate de partile prezente în interiorul unei organizații. Concepute într-o optică de putere, regulile de determinare a nivelurilor și modurilor de remunerare sunt, deci, fundamental diferite de cele referitoare la o analiză de tip economic.

Tranzacția etică

Problema remuneratiei poate fi abordată ca o tranzacție de tip etic, adică decurgând din morală. Astfel, remuneratia poate fi concepută și analizată sprijinindu-se pe una sau alta dintre următoarele forme de echitate: fondată pe nevoi, egalitară, legală sau distributivă.

Unul sau altul din aceste tipuri de echitate va predomină în funcție de situația în care se vor găsi indivizii.

O echitate de tip egalitar pare să predomină atunci când există o percepție de unitate distincte unele de altele, ca în cazul indivizilor aparținând unei echipe. Într-o astfel de situație, membrii își împart, în mod egal, rezultatele.

Atunci când există un conflict de interese între indivizi sau între părțile implicate, comportamentele sunt motivate formal sau informal de o echitate de tip legal.

O echitate de tip distributiv (tuturor și fiecăruia după contribuție) pare să fie mai potrivită în situațiile în care se identifică o diferență între părți.

Este posibil ca pentru unele grupuri de indivizi să prevaleze o echitate de tip egalitar sau fondată pe nevoi sau, dacă o echitate de tip distributiv se utilizează pentru salarii, este foarte posibil ca aceiași indivizi să reacționeze față de alte componente ale remuneratiei lor urmând alte forme de echitate (o echitate de tip egalitar în legătură cu concediile).

În optica unei tranzacții de tip etic este important să se identifice mai întâi formele de echitate potrivite cu aspectele după care este avută în vedere remuneratia.

Mai important decât unghiul sub care se consideră procesul de schimb între individ și organizație este relevarea a două aspecte ale acestui proces: obiectivele urmărite de părți și conținutul acestui proces. Importanța relativă a obiectivelor schimbului variază de la o organizație la alta, de la o categorie de personal la alta și chiar de la un angajat la altul. Mai mult, mijloacele pentru atingerea acestora sunt diferite.

6.3.3. Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este o componentă importantă a sistemului de recompense.

Preocuparea pentru acest subiect este determinată de mai multe cauze:

- salariul este categoria cea mai importantă de obligații pe care angajatorul o are față de salariat. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune, pentru majoritatea angajatorilor, o mare cheltuială. În mod normal, salariile și costurile aferente acestora se ridică la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei organizații de mari dimensiuni.

- sistemul de salarizare trebuie să țină seama de interesele sindicatului care va urmări să impună un pret cât mai mare al forței de muncă și de comportamentul concurenților care vor încerca să atragă personalul cel mai bine pregătit.

Salariile se plătesc pentru cel puțin una din următoarele rațiuni:

- rațiunea “minimală” - pentru respectarea obligațiilor legale;
- rațiunea “concurențială” - pentru a beneficia de o bună poziție pe piețele de muncă relevante;

- rațiunea „echitabilă” –pentru a asigura o recompensa echitabilă;
- rațiunea “motivatională” –pentru a asigura un stimulent pentru angajați;
- rațiunea de “cost al vieții” –pentru a ține pasul cu inflația.

Un sistem eficace de salarizare trebuie să țină seama deopotrivă de influențe din exterior precum și de factori interiori:

- a) Capacitatea organizațiilor de a-și onora angajamentele privind salarizarea;
- b) Comparabilitatea - atât angajatorii trebuie să ia în considerare cu cât sunt plătite, în alte organizații, posturile comparabile;
- c) Forța de negociere a sindicatelor;
- d) Condițiile de pe piața forței de muncă -când activitățile comerciale înfloresc, cererea de resurse, inclusiv de forța de muncă este mare. Multe dintre organizații au dificultăți chiar și atunci când piața de muncă este excedentară, deoarece aceasta nu oferă calificările solicitate;
- e) Costul vieții - când costul vieții este ridicat, angajatorii sunt supuși unor presiuni enorme în vederea majorării salariilor cu rata inflației;
- f) Acțiunea statului - guvernele intervin activ în problematica salarizării prin: acte legislative, măsuri fiscale, politica economică;
- g) Productivitatea - între nivelul productivității și mărimea salariilor există o strânsă interdependență.

Următoarele corelații sunt fundamentale:

$$I_w > I_{sm}$$

$$ICA > IFS > I_{ns},$$

unde:

- I_w - indicele productivității muncii;
- I_{sm} - indicele salariului mediu;
- ICA - indicele cifrei de afaceri;
- IFS - indicele fondului de salarii;
- I_{ns} - indicele numărului de salariați.

h) Obiceiuri și practici -structura salarială nu poate rămâne imună la influența diferitelor obiceiuri și practici care au fost folosite de-a lungul timpului. Multe întreprinderi diferențiază salariile pe baza evaluării posturilor, completează salariul de bază cu o serie de câștiguri suplimentare, ceea ce se impune folosit în continuare. Există însă și obiceiuri care nu-și mai găsesc justificarea și organizația trebuie să le abandoneze.

În legătură cu sistemul de salarizare, managerul oricărei organizații își pune o întrebare esențială: “Salariul trebuie să se determine în funcție de post, adică în funcție de exigențele determinate prin organizarea muncii sau în funcție de contribuția pe care fiecare persoană o aduce la funcționarea organizației?”

Răspunsul la această întrebare se dovedește a fi greu de găsit. În practică, există și organizații care plătesc persoana, dar majoritatea sistemelor în funcțiune se bazează pe ierarhizarea posturilor. Schimbările recente care s-au produs determină anumite întreprinderi sau ramuri profesionale să elaboreze și să pună în aplicare sisteme mixte.

Prin salarizare se urmărește atingerea unor obiective (motivare, fidelizare) în condițiile unor constrângeri (echitate, competitivitate, echilibru în organizație).

În viziune sistemică remunerația - devine sistem de remunerație (fig. 6.2).

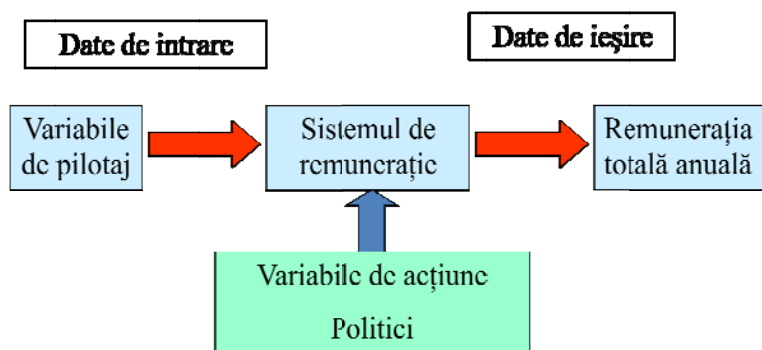


Fig. 6.2. Sistemul de remunerație

Variabile de pilotaj – sunt variabilele care răspund la întrebarea - Ce trebuie plătit ?

Variabilele de pilotaj pot fi:

- variabile care se raportează la contextul economic:
 - rata inflației;
 - piața muncii;
 - creșterea economică;
 - legislația socială;
- variabile care se raportează la individ:
 - vechimea;
 - nivelul postului ocupat;
 - performanța pe post;
 - potențialul estimat.

Variabilele de acțiune – sunt cele care stabilesc structura remunerației:

- Variabile de acțiune extrinseci:
 - o Remunerația fixă: salariul de bază+prime fixe+elemente complementare ale salariului fix;
 - o Remunerația corespunzătoare performanței individuale: prime, bonusuri individuale;
 - o Remunerația corespunzătoare performanței colective: prime și bonusuri colective;
 - o Participarea la profit: venituri+participații;
 - o Participarea la capital: acționariat, opțiuni asupra acțiunilor;
 - o Avantaje în natură și ajutoare diverse: mașină+locuință+facilități timp liber + împrumuturi + consiliere financiară;
 - o Avantaje privitor la pensionare: regim complementar facultativ;
 - o Avantaje pe termen lung: asigurări.
- Variabile de acțiune intrinseci:
 - o Avantaje legate de carieră: perspective profesionale;
 - o Statutul social: funcția ocupată+imagine;
 - o Interesul pentru activitatea desfășurată: nevoia de dezvoltare profesională.

Principiile generale ale sistemului de salarizare

Ca orice sistem economic, financiar, juridic sau productiv și sistemul salarizării este guvernat de existența unor principii generale cărora li se opune orice modificare adusă de legislație în acest

domeniu. Condiția fundamentală a existenței și funcționării acestor principii generale este libertatea economică specifică unei economii funcționale de piață.

A. Formarea salariului este supusă mecanismelor pieței muncii

În condițiile unei concurențe perfecte salariul, ca preț al închirierii forței de muncă, depinde în exclusivitate de nivelul cererii și ofertei. Dar, modelul pieței pure și perfecte este un model teoretic, ceea ce determină astăzi o analiză complexă atât a tipului de piață concurențială în care se desfășoară analiza, cât și a factorilor de influență pe această piață.

În acest context, piața muncii împreună cu piața unei industrii sau ramuri pot fi în mod frecvent piețe de monopol sau piețe de monopson, ceea ce atrage influența puternică a patronatelor, sindicatelor sau chiar a statului în stabilirea nivelului salariilor.

Prezentăm spre exemplificare situația de monopol pe piața muncii, în care oferta de forță de muncă este dominată de un singur actor, sindicatele. Sindicatul va urmări majorarea salariilor peste limitele admise de echilibrul cererii și ofertei. În aceste condiții o majorare a nivelului salariului, va atrage o diminuare însemnată a numărului de salariați și în final o intervenție a statului în vederea reintegrării profesionale a celor disponibilizați.

B. Principiul negocierii salariului

În prezent, principiul negocierii salariului este unul dintre elementele esențiale ale politicii sociale în general și ale politicii salariale în mod special. Negocierea determină întocmirea și respectarea unor contracte, convenții sau acorduri între partenerii sociali pe o perioadă de timp determinată. Negocierile sunt bilaterale între doi parteneri sociali, de obicei, patronatele, ca exponent al cererii de forță de muncă și sindicatele, ca reprezentant al ofertei. În general, negocierile se poartă la nivelul ramurilor de activitate, cum este cazul țărilor din Europa Occidentală, sau la nivelul fiecărei întreprinderi, cazul Japoniei și S.U.A.

Legislația română, prevede existența principiului negocierii în cadrul politicii salariale, evidențiat prin existența contractelor colective de muncă și în special a contractelor individuale de muncă. Negocierea colectivă este obligatorie, cu excepția cazului în care angajatorul are mai puțin de 21 de salariați.

Statul intervine tot mai puțin în determinarea salariilor și a altor drepturi sau condiții de muncă, lăsând, acolo unde este posibil, libertate deplină patronilor și salariaților în desfășurarea negocierilor. Statului revenindu-i dreptul de a-și asuma, în anumite perioade rolul de protector social, intervine prin diverse măsuri în acest scop.

C. Principiul existenței salariului minim

Acest principiu nu se aplică în mod obligatoriu, așa cum aminteam în paragraful anterior, depinzând de gradul de intervenție a statului în activitatea economică prin măsuri de protecție socială. Din acest punct de vedere, intervenția statului prin garantarea salariului minim este necunoscută în Elveția și obligatorie în Franța, la nivelul majorității organizațiilor.

La noi în țară, salariul de bază minim brut pe economie, garantat

în plată, corespunzător programului normal de muncă, se stabilește prin hotărâri guvernamentale, după consultarea prealabilă a sindicatelor și patronatelor. Angajatorul nu poate negocia și stabili salarii de bază prin contractul individual de muncă sub salariul de bază minim brut orar pe țară. În cazul în care, salariatul este prezent la lucru, dar nu-și poate desfășura activitatea din motive neimputabile lui, excepție făcând grevele, sau dacă el primește hrană, cazare sau alte facilități prevăzute în contractul de muncă, angajatorul este obligat să-i asigure un salariu brut lunar cel puțin egal cu salariul de bază minim brut pe țară.

Alte principii aplicabile în practică pentru determinarea bazei de plecare în stabilirea corectă a salariilor sunt legate de cantitatea, calitatea sau dificultatea muncii prestate, după cum urmează:

- Principiul la muncă egală salariul egal, a fost enunțat prima dată în „Declarația universală a drepturilor omului” și consfințit ulterior și în Constituția României. Prin existența acestui principiu nu se admite nici un fel de discriminare pe criterii de vârstă, religie, sex, rasă, convingeri politice, etc. între salariați în aplicarea salariilor;
- Principiul salarizării după cantitatea muncii desfășurate sau după calitatea lucrărilor executate se aplică în practică prin măsurarea timpului efectiv lucrat sau a numărului de operații executate, doar în cazul activităților complexe și greu de normat;
- Principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională;
- Principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă apreciate prin consum de energie fizică și intelectuală;
- Principiul liberalizării salariului și respectării autonomiei locale a organizațiilor economice.

Aplicarea acestor principii se poate realiza în mod obiectiv numai printr-o evaluare corectă a încărcăturii postului, a ritmului de muncă și a rezultatelor activității economice la nivelul fiecărei organizații în parte. Respectarea integrală a acestor principii determină însuflarea stării de siguranță în rândul salariaților, încurajarea asumării responsabilităților, integrarea în echipe de lucru, creșterea nivelului de competență și conduc în final la creșterea competitivității companiei.

Remunerata individuală și remuneratia globală

Nevoia de flexibilitate și de schimbare a organizării muncii impune restricții care au condus la noi abordări ale remuneratiei, evidențiate, în mod deosebit, de modul cum sunt înțelese și rezolvate, pe de o parte, notiunile de managementul remuneratiei individuale și a remuneratiei globale și, pe de altă parte, sistemul de remuneratie și remuneratia globală

Remuneratia individuală (fig. 6.3) se realizează în condițiile existenței mai multor constrângeri (echitate, competitivitate, echilibru în organizație), prin integrarea a două sisteme foarte diferite, de evaluare a posturilor și de apreciere a performanțelor, urmărindu-se atingerea unor obiective multiple și evident diferite, cum ar fi motivarea și fidelizarea angajaților, flexibilitatea acestor costuri, eficiența fiscală etc.

Remuneratia globală se bazează pe o tipologie a salariului direct și a avantajelor complementare acestuia, tipologie care permite, în cadrul negocierilor sau dialogului social, să se evite focalizarea pe o viziune restrânsă a sistemului de remunerație.

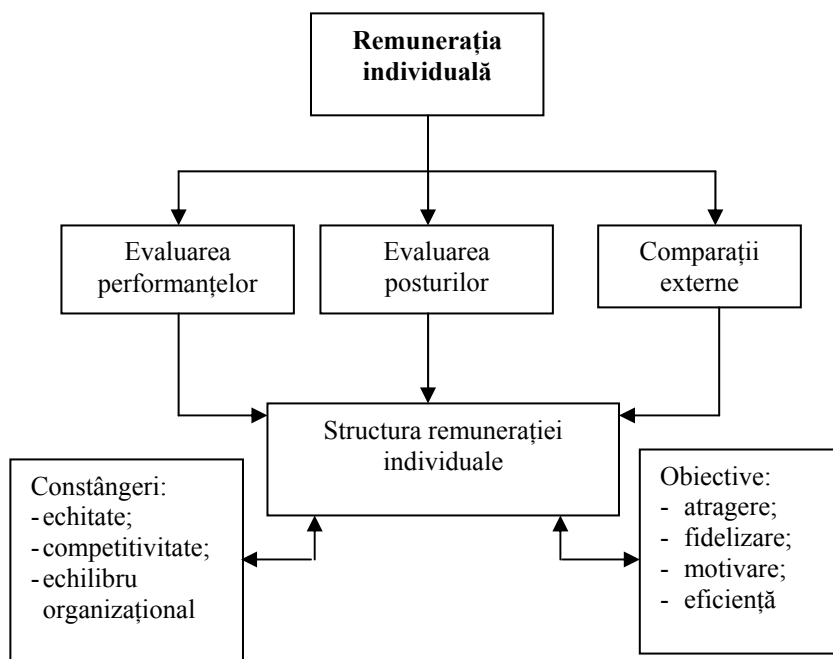


Fig. 6.3. Managementul remunerației individuale

6.3.4. Principalele forme de salarizare din România

Conținutul sistemului de salarizare

Salariul de bază este partea principală a veniturilor realizate, convenite în cadrul contractului de muncă, suma precizată se acordă efectiv salariatului în anumite condiții stabilite (timpul efectiv lucrat și rezultatele obținute în raport cu standarde de performanță). Se stabilește pentru fiecare salariat în funcție de pregătire, experiență, abilitățile și rezultatele persoanelor, pe de o parte, politica salarială a firmei, formele de salarizare, importanța, complexitatea și răspunderea lucrătorilor ce revin postului în care este încadrat salariatul, pe de altă parte. Salariul de bază are o mare importanță în sistemul de salarizare și în politica salarială, deoarece, pe de o parte, el reprezintă parte constantă, principală a veniturilor provenite din muncă, iar pe de altă parte, în raport cu nivelul salariului de bază se calculează și se acordă alte drepturi salariale cuvenite angajaților (indexarea, sporuri, indemnizații, drepturi de pensie, ajutorul de somaj și altele).

Adaosurile și sporurile la salariu constituie partea variabilă a salariului și se acordă numai pentru: performanțe deosebite ale salariatului, munca prestată în condiții grele, rezultate importante pentru întreprindere, loialitate și stabilitate în muncă (vechime).

Primele – reprezintă recompensele care se acordă ocazional la salariul de bază pentru performanțe deosebite individuale sau colective.

Formele principale de salarizare din România

Formele de salarizare - reprezintă modalități de evaluare și de determinare a muncii salariaților și a rezultatelor acestora.

Principalele forme de salarizare aplicate în România sunt:

- salarizarea după timpul lucrat sau în regie,

- salarizarea în acord direct,
- salarizarea în acord indirect,
- salarizarea în acord global,
- salarizarea în acord progresiv,
- salarizarea prin cote procentuale

Salarizarea după timpul lucrat este cea mai veche și cea mai simplă formă de salarizare. Această formă s-a aplicat după apariția monedei ca mijloc de plată. Personalul încadrat în această formă este plătit după timpul lucrat fără a se ține seama de cantitatea sau calitatea muncii depuse. Salariul tarifar se stabilește pe oră, iar cel efectiv se obține înmulțind numărul orelor lucrate într-o lună.

Salarizarea în acord direct cu bucata se prevede pentru executarea fiecărei lucrări, produs, operație, etc. durata necesară realizării (norma de timp) și un salariu pe bucată pornind de la salariu de încadrare pe oră.

Salarizării în acord direct pe baza normei de timp presupune ca plata angajatului să se face pe baza timpului de lucru normat.

Salarizarea în acord direct se face individual sau colectiv, rezultatul muncii (și implicit salariul) depinzând de capacitatea și efortul propriu al angajatului care va fi plătit doar pentru eficiența sa – “cât produce” și nu pentru cât face “act de prezență” prin companie.

Salarizarea în acord global - se folosește atunci când o anumită activitate nu se poate presta decât în echipă

Salarizarea în acord progresiv - în cazul folosirii acestui sistem, salariul crește mai repede decât producția realizată de salariat, tariful majorându-se progresiv după o anumită grilă a producției realizate. Se utilizează la locurile de muncă unde creșterea producției este foarte importantă.

Salarizarea prin cote procentuale - se folosește, de regulă, la stabilirea salariului persoanelor angajate prin contract de prestări servicii (de exemplu agenți de vânzări, agenți de asigurări, etc.). Are ca scop stimularea activității comerciale privind vânzările de produse / servicii, deoarece salarizarea se face pe baza unei grile procentuale din totalul sumelor provenite din vânzări.



6.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Prin recompensă nu se înțelege numai salariul din statul de funcțiuni, cât mai ales compensațiile, stimulentele, facilitățile, avantajele sau privilegiile acordate salariaților, în vederea păstrării celor mai valoroși dintre ei și a încurajării continue a acestora.

Recompensarea reprezintă totalitatea veniturilor financiare și materiale, precum și a facilităților sau avantajelor pe care le primește un angajat, în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată, la care se adaugă și recompensele non-financiare, constituind „recunoașterea aportului angajatului, elogiarea acestuia pentru rezultatele sale bune, sentimentul de realizare, creșterea responsabilității și a statutului personal.

Recompensarea totală este definită ca pachetul de retribuții cuantificabile pe care le primește un angajat pentru munca prestată.

Sistemul de recompense, judecat după elementele sale componente, cuprinde atât avantajele prezente cât și cele viitoare de care se poate bucura orice salariat încadrat cu forme legale, conform legislației în vigoare în fiecare țară.

Managementul recompenselor la nivelul organizațiilor își propune rezolvarea unor probleme care se intercondiționează reciproc. Pe de o parte, este vorba de elementele care stau la baza sistemului de salarizare, iar pe de altă parte, de poziția în care se situează organizația în mediul economic.

Fiecare întreprindere adoptă o politică salarială în funcție de modul în care managerii acesteia percep influențele directe ale factorilor endogeni și exogeni ai pieței muncii.

Sporurile de vechime determină creșterea automată a salariului odată cu trecerea timpului, fără ca beneficiarul acestuia să întreprindă ceva în mod special;

Primele de merit vizează diferențierea salarizării angajaților în funcție de competență, eficacitatea muncii desfășurate, importanța deciziilor luate în anumite momente sau chiar în funcție de perspectivele evoluției profesionale.

Ca orice sistem economic, financiar, juridic sau productiv și sistemul salarizării este guvernat de existența unor principii generale cărora li se opune orice modificare adusă de legislație în acest domeniu. Condiția fundamentală a existenței și funcționării acestor principii generale este libertatea economică specifică unei economii funcționale de piață.

Concepte și termeni de reținut

- remunerație;
- sistem de salarizare

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Care este rolul sistemului de salarizare ?
2. Identificați variabilele de acțiune și variabilele de pilotaj.
3. Prezentați principiile generale ale sistemului de salarizare.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Din categoria recompenselor directe nu face parte:
 - a) salariul de merit;
 - b) sistemul de recompense;
 - c) plata amânată;
 - d) plata timpului nelucrat.

2. Indicele productivității (I_w) față de indicele salariului mediu (I_{sm}) se află în următoarea relație.

- a) $I_w < I_{sm}$;
- b) $I_w > I_{sm}$;
- c) $I_w = I_{sm}$;
- d) nu este nici o relație între cei doi indici.

3. Indicele cifrei de afaceri (ICA), indicele fondului de salarii (IFS) și indicele numărului de salariați (Ins), sunt într-o relație de forma:

- a) $ICA > IFS > Ins$;
- b) $ICA < IFS > Ins$;
- c) $ICA < IFS < Ins$;
- d) $ICA > IFS > Ins$.

4. Nu este principiul salarial:

- a) principiul salarizării după cantitatea muncii;
- b) principiul salarizării după calitatea muncii;
- c) principiul indexării salariale;
- d) la muncă egală, salariu egal.

5. Salariul după timpul lucrat se numește:

- a) salariu în regie;
- b) salariu în acord;
- c) salariu după tarife;
- d) salariu după cote procentuale din venitul realizat.

6. Dacă un muncitor primește un salariu de 3 lei / oră cu cât va fi plătit pe lună? (o lună = 4 săptămâni)

- a) 75 lei;
- b) 100 lei;
- c) 480 lei;
- d) 570 lei.

7. Stimularea morală:

- a) se realizează suplimentar față de cea materială și trebuie să fie doar colectivă;
- b) nu se recomandă la nivelul organizațiilor mici;
- c) poate înlocui oricând stimulare materială;
- d) trebuie să fie continuă, graduală, corectă și motivantă.

8. Componentele salariale:

- a) sunt procente din impozitul pe salariu;
- b) sunt acordate doar în sistemul administrativ;
- c) sunt salariul de bază, adaosurile și sporurile salariale;
- d) sunt obligatorii în același procentaj la toate societățile.

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;

R: 1-d; 2-b; 3-a; 4-c; 5-a; 6-c; 7-d; 8-c.

Unitatea de învățare 7

MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Cuprins

- 7.1. Introducere
- 7.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 7.3. Conținutul unității de învățare
 - 7.3.1. Motivația - abordare generală
 - 7.3.2. Teorii privind motivația
 - 7.3.3. Motivare și performanță
 - 7.3.4. Managementul motivării
 - 7.3.5. Satisfacția în muncă
- 7.4. Îndrumar pentru autoverificare



7.1. Introducere

După cum bine știm, angajații motivați echivalează în majoritatea cazurilor cu angajații performanți la locul de muncă. Scopul fiecărei organizații este de a obține profit ca rezultat al muncii angajaților săi, cu atât mai mult în această perioadă dominată de incertitudine.

Motivarea angajaților reprezintă o preocupare importantă pentru foarte multe companii, însă nu suficient de bine înțeleasă din punct de vedere conceptual. Pentru fiecare individ în parte există aspecte diferite care îl motivează în activitatea profesională și care îi oferă resursele necesare atingerii performanței la muncă și în același timp a obținerii satisfacției în raport cu munca. Foarte multe companii s-au orientat și se orientează încă către strategii de motivare extrinsecă a angajaților, cu precădere vizând aspectele materiale.

Centrându-se pe acest tip de motivare, organizațiile s-au întrecut pe ele însele în designul pachetelor de compensații și beneficii, ajungând să ofere angajaților o gamă variată de astfel de soluții, încercând să se alinieze cât mai mult posibil trend-ului creat de companiile considerate best employer pe piață, pornind de la acordarea de prime și diferite tipuri de tichete angajaților până la introducerea asigurărilor medicale private, asigurărilor de viață și abonamentelor la sala de fitness.

Bineînțeles, utilitatea unor astfel de pachete nu poate fi contestată, însă este recomandată companiilor o abordare integrată a factorului motivare în mediul organizațional, adoptând tehnici care vizează atât motivarea extrinsecă cât și cea intrinsecă.

Indiferent care ar fi factorii de motivare utilizați, angajații trebuie să reflecte asupra tuturor aspectelor care contează în stabilirea traseului profesional, mulți dintre ei având posibilitatea de a-și revizui opțiunile în carieră și de a-și redefini obiectivele pe termen

mediu și lung.



7.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor specifice motivării angajaților;
- identificarea principalelor structuri motivaționale;
- stabilirea locului și importanței teoriilor motivaționale în practica managerială;
- înțelegerea importanței și identificarea factorilor care determină satisfacția în muncă.

Competențele unității de învățare:

- definirea conceptului de motivare;
- prezentarea teoriilor motivaționale, a asemănarilor și deosebirilor dintre ele.
- definirea satisfacției în munca și identificarea factorilor care o influențează.



Timpu alocat unității: 4 ore



7.3. Conținutul unității de învățare

7.3.1. Motivația - abordare generală

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, motivația reprezintă totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Rezultă că la baza conduitei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri care susțin realizarea anumitor acțiuni și care sensibilizează diferit persoana la influențele externe, făcând-o mai mult sau mai puțin permeabilă la ele. Astfel, una și aceeași influență externă produce efecte diferite la persoane diferite sau la aceeași persoană în momente diferite ale existenței sale.

Structuri ale motivației

Pentru a înțelege mai bine conținutul motivației, este necesară prezentarea principalelor structuri motivaționale.

Trebuințele (nevoile) reprezintă structuri motivaționale fundamentale ale personalității, reflectând în modul cel mai pregnant

echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern. Ele semnalizează cerințe de reechilibrare sub forma unor stări și imbolduri specifice.

În funcție de geneza și conținutul lor, trebuințele pot fi clasificate în trebuințe **primare** și trebuințe **secundare** (formate în decursul vieții, cu rol de asigurare a integrității psihice și sociale a individului).

Motivele, ca structuri motivaționale, reprezintă reactualizări și transpuneri în plan subiectiv ale stărilor de necesitate. De exemplu, când individul are deficit de substanțe nutritive în organism (îi este foame) și se va orienta spre înlăturarea lui, trebuința s-a transformat în motiv. Nu toate motivele sunt însă conștiente. Există unele motive inconștiente, al căror substrat nu este clar delimitat, dar care îndeplinesc un rol important în activitatea oamenilor. Spre deosebire de trebuință, care nu întotdeauna reușește să declanșeze o acțiune, motivul asigură declanșarea comportamentelor corespunzătoare de satisfacere. Deci motivul reprezintă mobilul care provoacă, susține energetic și orientează acțiunea.

Interesele reprezintă orientări selective, relativ stabilite și active spre anumite domenii de activitate. Orientările globale, nediferențiate, facultative nu pot fi considerate interese, ci, cel mult, un început de cristalizare a acestora. De exemplu, dacă individul începe mai multe activități și nu finalizează corespunzător nici una dintre ele, înseamnă că nu și-a format încă interesele. Ele sunt doar tendințe, preferințe sau atracții ale individului, centrate pe un obiect, persoană sau o activitate, fără a viza foloase materiale sau avantaje. Interesele sunt formațiuni motivaționale mai complexe decât trebuințele și motivele, deoarece implică organizare, constanță și eficiență. În structura lor psihică intră elemente cognitive, afective și volitive.

Convingerile, ca structuri motivaționale, reprezintă idei adânc implantate în structura personalității, puternic trăite afectiv, care împing, impulsionează spre acțiune. Nu orice idee este o convingere, ci doar aceea care reprezintă pentru individ o valoare, o certitudine subiectivă, care îl ajută să stabilească ceea ce este valabil, optim necesar, să distingă între bine și rău, frumos și urât, adevăr și minciuna. O convingere reprezintă o adevărată idee-valoare care se contopește cu trebuințele și dorințele individului, cu aspirațiile sale și cu trăsăturile lui de personalitate. Convingerea se impune în comportament și îl orientează permanent și, de aceea, nu este doar constant promovată, ci și puternic apărută, mai ales când este contrazisă și atacată; în aceste împrejurări, convingerea devine o adevărată idee-forță. Convingerile intră în funcțiune în împrejurări de alegere sau conflict valoric. Dacă sunt foarte puternice, ele pot acționa chiar și împotriva instinctului de conservare.

Alături de structurile motivaționale prezentate, mai pot fi amintite **idealurile** și **concepția despre lume**, ambele reflectând și formându-se pe baza atât a experienței proprii, cât și a experienței semenilor, și fiind influențate de cultură și educație. Între ele există o strânsă interdependență, împreună constituind un complex motivațional foarte important.

Formele motiației

Formele motivației se pot clasifica după o multitudine de criterii, astfel, în funcție de elementul generator se clasifică în perechi opuse, două câte două.

- A. Motivația pozitivă și motivația negativă
- B. Motivația intrinsecă și motivația extrinsecă
- C. Motivația cognitivă și motivația afectivă

A. Motivația pozitivă și motivația negativă

Motivația pozitivă este produsă de laudă, încurajare și se soldează cu efecte benefice asupra activității sau relațiilor interumane, cum ar fi angajarea în anumite activități sau preferarea unor persoane etc.

Motivația negativă este produsă de folosirea amenințării, blamării sau pedepșirii și se asociază cu efecte de abținere, evitare, refuz. Reprezintă un tip primitiv de motivație, însă, cu anumite precauții, poate face parte din instrumentarul motivațional.

B. Motivația intrinsecă și motivația extrinsecă

Această clasificare are în vedere raportarea motivației la sursa ei producătoare. Dacă sursa generatoare se află în trebuințele personale ale individului, dacă este solidară cu activitatea desfășurată de acesta, atunci vorbim de existența unei motivații directe sau **intrinseci**. Specificul acestei forme de motivație constă în satisfacerea ei prin însăși îndeplinirea acțiunii adecvate acesteia. Motivația intrinsecă este deci solidară cu procesul muncii, izvorăște din conținutul specific al acesteia. Munca nu mai apare ca mijloc de dobândire a unor beneficii, ci reprezintă ea însăși un scop, ajungând să fie o trebuință care se constituie și se dezvoltă în chiar procesul satisfacerii ei.

Această trebuință se referă la autoîmplinire, la manifestarea creativității și poate îmbrăca forme diferite. De exemplu, dorința de a elabora o teorie importantă, de a realiza o inovație tehnologică, activitatea neobosită a unui sportiv de a depăși performanțele anterioare, dorința unui muncitor de a realiza un produs de înaltă calitate pot constitui exemple ale motivației intrinseci în muncă. Se poate spune așadar că sursa cea mai importantă a motivației intrinseci este munca însăși.

Dacă sursa generatoare a motivației se află în afara subiectului, fiindu-i sugerată acestuia sau chiar impusă de o altă persoană, dacă ea nu izvorăște din specificul activității desfășurate, atunci avem de-a face cu o motivație indirectă sau **extrinsecă** (de exemplu, competiția de câștig sau de laudă, evitarea muștrării sau pedepsei).

Această motivație se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi negative (reacții de teamă sau aversiune) sau pozitive (reacții de satisfacție).

Se pot distinge două tipuri de motive extrinseci:

- motive extrinseci **negative**, care se manifestă prin reacții de respingere sau de aversiune față de consecințe neplăcute precum: retrogradare, concediere, teama de eșec sau de pierdere a prestigiului, critică, blam etc. Astfel de motive

acționează mai ales la persoanele pentru care munca practică nu prezintă interes sau atractivitate, dar sunt sensibile față de sancțiuni sau penalizări, acțiunea lor devenind evidentă în cazul existenței și extinderii interdicțiilor;

- motive extrinseci **pozitive**, care vizează dobândirea unor beneficii prin practicarea cu succes a muncii, beneficii precum: salariu mare, promovare și dobândire a unor poziții ierarhice superioare și influente, prestigiu social și profesional, facilități speciale (asistență medicală, locuință) etc. Astfel de motive determină angajarea efectivă în muncă, dar nu fac munca mai atractivă întrucât vizează doar finalitatea muncii și nu munca propriu-zisă. Este suficient ca beneficiile să fie mai mici sau să înceteze pentru ca practicarea muncii să atingă cote reduse de intensitate și calitate.

C. Motivația cognitivă și motivația afectivă

Acestea sunt forme ale motivației legate de unele trebuințe imediate ale individului.

Motivația cognitivă își are originea în nevoia de a ști, de a cunoaște, forma ei tipică fiind curiozitatea pentru nou, pentru schimbare. Se numește cognitivă deoarece acționează dinlăuntrul proceselor cognitive (percepție, gândire, memorie, imaginație), stimulând activitatea intelectuală. Ea își găsește satisfacție în nevoia de a înțelege, explica, rezolva, ca scop în sine.

Motivația afectivă este determinată de nevoia omului de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți bine în compania altora (de exemplu, un student care învață pentru a nu pierde ajutorarea părinților, un lucrător care acceptă o anumită sarcină din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat).

7.3.2. Teorii privind motivația

Legătura dintre teoria motivațională și practica managerială este vitală pentru reușita în management. Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active dintr-o întreprindere și totodată, singurul activ care poate să acționeze împotriva scopurilor organizației. Drept urmare, efortul de a cunoaște mecanismele care stau la baza comportamentelor salariaților nu este greu de înțeles.

Dintre teoriile cele mai cunoscute cu privire la motivație, reținem:

- a) teoria nevoilor
- b) teoria așteptărilor
- c) teorii interacționiste
- d) teoria echității

a) Teoria nevoilor

Una dintre primele întrebări la care au încercat să răspundă teoriile motivaționale a fost următoarea: “Ce motivează individul, ce îl determină să acționeze?” La această întrebare, un curent teoretic, influențat de psihologi, a răspuns: individul este motivat și poate fi

determinat să acționeze datorită unor nevoi pe care le are. Unele dintre aceste nevoi sunt concrete, tangibile (salariul, promovarea), altele sunt intangibile, greu de apreciat (respectul față de sine, satisfacția profesională).

Teoriile cele mai importante bazate pe nevoi sunt:

Teoria nevoilor – A. Maslow (1954). Pornind de la observații clinice, Abraham Maslow a dezvoltat două idei fundamentale: nevoile umane pot fi ierarhizate pe cinci niveluri, care pot fi reprezentate printr-o piramidă; atât timp cât o nevoie nu este satisfăcută, ea constituie o sursă de motivare. În momentul în care a fost satisfăcută, nevoia de nivel superior va deveni o nouă sursă de motivare.

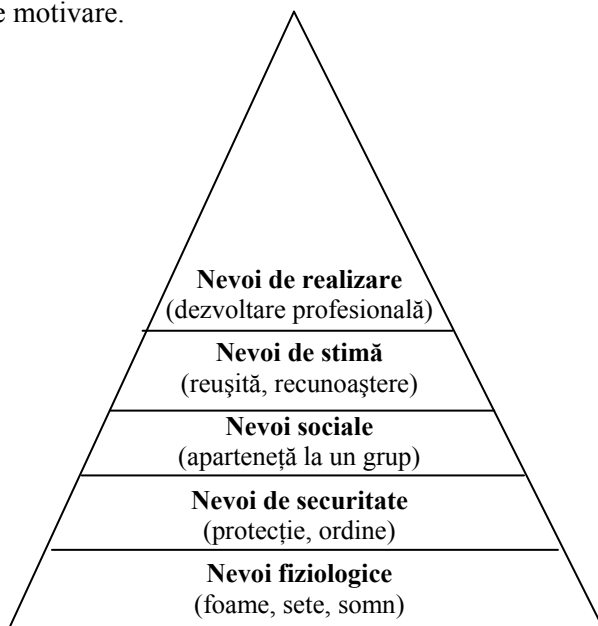


Fig. 7.1. Piramida lui Maslow

Teoria lui Herzberg (1960). Frederick Herzberg completează teoria lui Maslow. El a pornit de la principiul că existența umană se desfășoară în două planuri distincte: planul fizic și planul psihologic. Primul său studiu efectuat asupra unui număr de peste două sute de subiecți a încercat să testeze conceptul potrivit căruia omul are două categorii de nevoi: nevoia instinctivă, animalică, de a evita durerea și nevoia exclusiv umană de a progresa în plan psihologic. Subiecților li s-a cerut să-și amintească momentele în care au fost extrem de satisfăcuți și cele în care au resimțit puternic sentimentul de insatisfacție. Concluzia la care a ajuns Herzberg a fost aceea potrivit căreia există factori determinanți ai satisfacției, factori numiți motivatori sau intrinseci (ei țin în mare măsură de activitatea profesională) și factori de igienă (legati de mediul în care se desfășoară activitatea).

Factorii de igienă:

- relațiile șef-subordonat;
- avantajele sociale;
- condițiile materiale;
- politica de personal din întreprindere.

Factorii motori:

- posibilitățile de carieră;

- responsabilitatea;
- buna apreciere a performantelor;
- continutul muncii;
- sentimentul de putere.

Factori de motivare legati de continutul muncii:

- realizare;
- consideratia primita;
- munca înșăși;
- responsabilitatea;
- avansarea.

Factori de igiena legati de activitatea desfășurată:

- politicile întreprinderii;
- relatii interpersonale;
- salariul si sporurile;
- conditiile de munca;
- securitatea muncii.

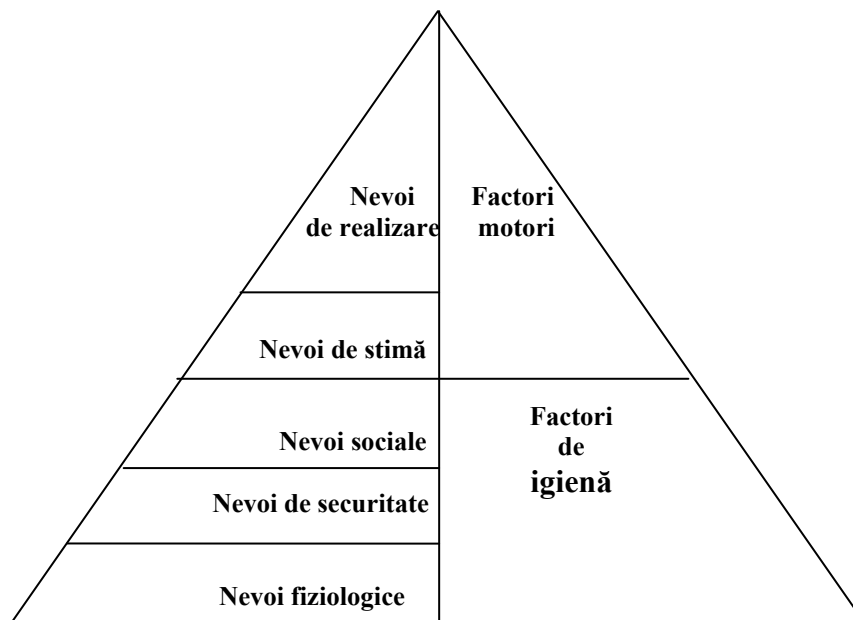


Fig. 7.2. Maslow comparat cu Herzberg

Teoria lui McClelland - McClelland a identificat ca principalii agenți de motivare:

- Nevoia de împlinire de sine – dorinta permanenta a individului de a dori reusita si autodepasirea.
- Nevoia de putere – dorinta de a-i influenta pe ceilalti si de a-i conduce.
- Este foarte puternica în cazul celor care au o profesie în domeniul managementului întreprinderii.
- Nevoia de afiliere – dorinta de a stabili, mentine si consolida o relatie afectiva pozitiva cu ceilalti.

Teoria ERD a lui Alderfer. Clayton Alderfer a dezvoltat o alta teorie a motivatiei bazată pe nevoi, numită teoria ERD. Ea pornește de la clasificarea nevoilor făcută de Maslow și comprimă sistemului celor cinci categorii de nevoi din piramida lui Maslow într-un sistem

care cuprinde trei tipuri de nevoi:

- **E:** nevoi de existență. Acestea sunt nevoi care sunt satisfăcute de anumite condiții materiale. Ele corespund total nevoilor fiziologice ale lui Maslow, dar și anumitor nevoi de siguranță (cele care sunt satisfăcute mai degrabă de condițiile materiale decât de relațiile interpersonale).

- **R:** nevoi relationale. Aceste nevoi sunt satisfăcute de comunicarea liberă și schimbul de sentimente și concepții cu ceilalți membri ai organizației. Ele corespund destul de bine cu nevoile de apartenență și cu acele nevoi de stimă (Maslow) care implică feedback cu ceilalți. În plus, Alderfer subliniază că nevoile relaționale sunt satisfăcute, mai degrabă, de interacțiunea deschisă, sinceră, cinstită, decât de lucruri placute dar necritice.

- **D:** nevoi de dezvoltare. Acestea sunt satisfăcute de implicarea personală puternică în mediul de muncă. Ele cuprind atât utilizarea completă a abilităților și deprinderilor individuale, cât și dezvoltarea creativă de noi calități și deprinderi. Nevoile de dezvoltare corespund nevoilor de împlinire de sine ale lui Maslow și acelor aspecte din nevoile sale de stimă care implică realizare și responsabilitate. Așa cum se vede în figura următoare, sistemul de clasificare a necesităților în concepția lui Alderfer nu diferă radical fata de cel al lui Maslow.

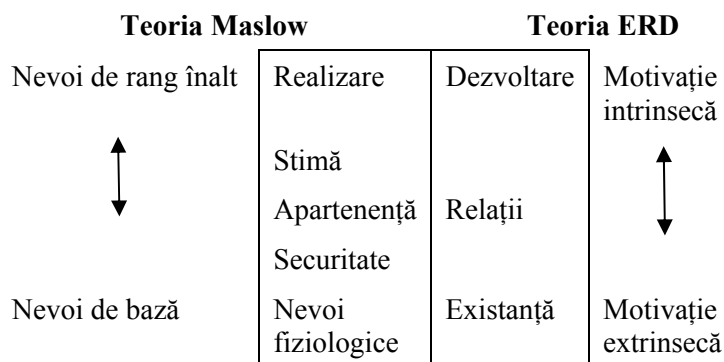


Fig. 7.3. Relația dintre teoriile lui Maslow și Alderfer.

Potrivit descrierii anterioare, teoria ERD are la baza două premise fundamentale:

- cu cât nevoile de nivel inferior sunt mai mult satisfăcute, cu atât mai mult sunt dorite necesitățile de rang superior;
- cu cât nevoile de rang superior sunt mai puțin satisfăcute, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților inferioare.

Teoria X și Teoria Y – elaborate de **Douglas Mc Gregor** (1960)
Acele teorii reprezintă presupuneri ale conducătorilor cu privire la comportamentul lucrătorilor.

Teoria X presupune:

- oamenii au aversiune față de muncă și vor face orice pentru a o evita;
- oamenii au ambiții reduse, evită responsabilitățile, dar sunt preocupați de securitatea personală;
- managerii trebuie să-i constrângă, să-i controleze și să-i dirijeze pentru atingerea obiectivelor organizației.

Conform Teoriei X angajații sunt motivați de factorii legați de securitatea personală.

Teoria Y presupune:

- oamenii nu resping instinctual munca; aceasta face parte din viața lor;
- oamenii vor muncii pentru obiectivele de care ei se fac responsabili;
- responsabilitatea este în funcție de recompensele asociate;
- adesea oamenii acceptă bucuroși responsabilități;
- angajații au potențialul necesar atingerii obiectivelor organizației;
- organizațiile nu utilizează în totalitate resursele umane de care dispun.

Conform Teoriei Y motivația angajaților este legată de autorealizare.

Tabelul 7.1. Comparația între Teoria X și Teoria Y

Nr. crt		Teoria X	Teoria Y
1	Atitudinea față de muncă	indiferentă	implicare
2	Sistemul de control	extern	intern
3	Supraveghere	directă	indirectă
4	Nivelul de asumare a responsabilităților	scăzut	ridicat
5	Potențialul angajaților	ignorat	identificat
6	Folosirea resurselor umane	limitată	utilizată

Principalele limite ale teoriilor bazate pe nevoi sunt:

- ideea de a pune notiunea de nevoie în centrul lor;
- ideea de a pretinde ca ierarhia nevoilor prezentată de Maslow este universală;
- dificultatea de a explica demotivarea.

b) Teoria așteptărilor lui VROOM (E.I.V.)

Victor Vroom, psiholog specialist în comportamentul organizațional, considera că orice comportament motivat este produsul a două variabile cheie:

- valența (în sensul de atractivitate) unui anumit rezultat pentru individul în cauză;
- așteptarea ca o anumită acțiune va fi urmată de un rezultat previzibil.

Acțiunile unui individ sunt determinate de un raționament în trepte:

E – nivelul de expectație: „sunt capabil să fac această muncă?”

I – instrumentalitatea: „cred ca sunt capabil să fac această muncă, dar acționând voi obtine vreun rezultat?”

V – valența: „cred că sunt capabil să fac această muncă și că acționând astfel voi obtine anumite rezultate. Dar ceea ce pot obtine, este cu adevărat important pentru mine?”

Motivația (M) este rezultatul produsului dintre expectație, instrumentalitate și valență, adică:

$$M = E \times I \times V$$

Principalele limite ale teoriei lui VROOM sunt:

- este o abordare individuală și face imposibilă punerea în aplicare a unui sistem global de motivare;
- valența este o noțiune misterioasă, proprie fiecărui individ.

c) Teoriile interactioniste

Teoriile prezentate adică teoria nevoilor și teoria așteptărilor au un punct comun: ele s-au axat în principal asupra individului.

Alți autori consideră că motivarea se naște la întâlnirea individului cu mediul său.

Cele mai cunoscute teorii interacționiste sunt:

Teoria câmpurilor – Lewin - motivarea individului este generată de atracțiile sau barierele prezente în mediul în care el își desfășoară activitatea.

Teoria lui Nuttin - unitatea de bază ce trebuie studiată nu este Individul, nici Mediul, ci interacțiunea Individ-Mediu. Interacțiunea Individ-Mediu generează adevăratele motivații.

d) Teoria echității

Teoria echității afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locul lor de muncă și recompensele pe care le obțin, cu eforturile și rezultatele unei alte persoane sau grup relevant. Când aceste raporturi sunt egale, lucrătorul ar trebui să simtă că există un schimb corect între el și organizație. Un astfel de schimb corect contribuie la satisfacția în muncă. Când raporturile nu sunt egale, lucrătorii percep existența inechității, se confruntă cu insatisfacția muncii, cel puțin în cazul în care schimbul îi pune în dezavantaj față de ceilalți.

Teoria echității afirmă că angajații sunt motivați de o relație de schimb echitabilă. Trebuie subliniat faptul că această apreciere a individului este subiectivă.

Inechitatea este neplăcută și producătoare de tensiune și oamenii vor consuma o energie considerabilă pentru a reduce inechitatea și a realiza echitatea.

Principalele tactici prin care se poate realiza acest lucru sunt:

- schimbând percepția asupra propriilor eforturi și recompense;
- distorsionând percepția asupra eforturilor și recompenselor persoanei și grupului cu care se face comparația;
- alegând o altă persoană sau grup pentru comparație;

- modificând eforturile și recompensele personale;
- pastrând relația de schimb.

7.3.3. Motivare și performanță

Nu întotdeauna cei motivați obțin rezultate remarcabile, ca urmare apare necesitatea distincției între motivație și performanță.

Performanța poate fi definită ca măsura în care un membru al unei organizații contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Câtiva din factorii care contribuie la performanța individuală în organizații sunt prezentați în figura 7.4

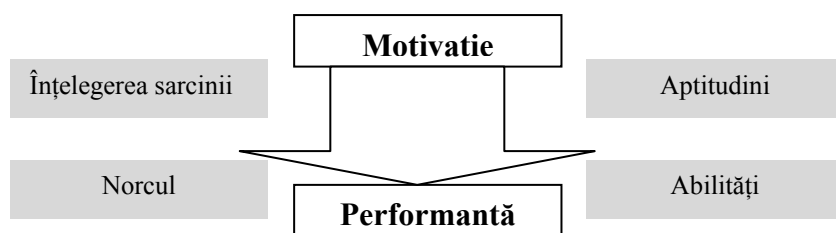


Fig. 7.4 Factorii ce contribuie la performanța individuală în muncă

Motivația contribuie clar la obținerea performanței, dar relația nu este una direct proporțională, deoarece intervin numeroși factori. Astfel, este posibil ca performanța unei persoane să fie scăzută cu toate că aceasta este foarte motivată (aptitudini scăzute, abilități nedezvoltate, o neînțelegere a sarcinii sau sansa pot diminua performanța chiar și a celor mai motivate persoane). Este de asemenea posibil să se obțină performanța chiar dacă nivelul motivațional nu este prea ridicat (de exemplu.: individul a înțeles foarte bine sarcina și își direcționează foarte bine efortul).

Optim motivațional reprezintă o intensitate a motivației care să permită obținerea unor performanțe înalte sau cel puțin a celor scontate.

- **când dificultatea sarcinii este percepută (apreciată) corect de individ**; în acest caz, optimul motivațional înseamnă relația de corespondență, chiar de echivalență, între mărimile celor două variabile (de exemplu, dacă dificultatea sarcinii este mare, înseamnă că este nevoie de o intensitate mare a motivației pentru îndeplinirea ei; dacă dificultatea este medie, o motivație de intensitate medie este suficientă etc.);

- **când dificultatea sarcinii este percepută (apreciată) incorrect de individ**, în acest caz, individul nu va fi capabil să-și mobilizeze energiile și eforturile necesare îndeplinirii sarcinii.

Dificultatea sarcinii poate fi apreciată incorect, subapreciind-o (în această situație individul este submotivată, acționând în condițiile unui deficit energetic, ceea ce va conduce în final la nerealizarea sarcinii) sau supraapreciind-o, ceea ce determină ca individul să fie supramotivat și să acționeze în condițiile unui surplus energetic care l-ar putea dezorganiza, stresa, i-ar putea cheltui resursele energetice înainte de a se confrunța cu sarcina etc. În aceste condiții, pentru a obține optimul motivațional este necesară o ușoară dezechilibrare între intensitatea motivației și dificultatea sarcinii. De exemplu, dacă

difficultatea sarcinii este medie, dar apreciată - incorect - ca fiind mare, atunci o intensitate medie a motivației este suficientă și deci este necesară o ușoară submotivare. Dacă dificultatea sarcinii este medie, dar considerată - incorect - ca fiind mică, o intensitate medie a motivației este suficientă și deci este indicată o ușoară supramotivare.

Optimul motivațional se obține prin acțiunea asupra celor două variabile; pe de o parte, prin obișnuirea indivizilor să perceapă cât mai corect dificultatea sarcinii (atrăgându-se atenția asupra importanței ei, inclusiv prin sublinierea momentelor ei mai grele etc.), iar pe de altă parte, prin manipularea intensității motivației în sensul creșterii sau scăderii ei (de exemplu, inducerea unor emoții puternice ar putea crește intensitatea motivației); în plus, trebuie avute în vedere și tipurile de motive, precum și relațiile care se stabilesc între acestea în procesul de motivare.

De aici se pot desprinde următoarele concluzii:

- motivele intrinseci conduc la performanțe mai mari și mai stabile în timp decât motivele extrinseci;
- motivele extrinseci pot fi negative și pozitive. Acestea din urmă sunt mai eficiente - atât productiv, cât și uman - decât cele negative. Preferabil este ca motivele extrinseci negative să fie aplicate numai în stări de excepție și pentru performanțe de tip cantitativ care solicită activități simple. Motivele extrinseci pozitive au o pondere importantă în motivarea activităților performante.

Pentru atingerea optimului motivațional trebuie avută în vedere o permanentă combinare a motivației extrinseci pozitive cu motivația intrinsecă, cu scopul de a obține nu numai creșterea performanței, ci și dezvoltarea potențialului uman al vieții personale.

Mai trebuie menționat faptul că optimul motivațional are o dimensiune personală și una de grup. Motivația este prin excelență individuală, dar este în bună măsură și produsul contextelor sociale de muncă. De exemplu, dacă într-un grup sau o formațiune de lucru, numărul persoanelor sub motivate este mai mare și are o influență mai puternică decât a celor motivate corect, atunci starea motivațională a ultimelor tinde să regreseze, afectând negativ performanțele întregii echipe.

7.3.4. Managementul motivării

Abilitatea de a-i face pe oameni să muncească **cu tine și pentru tine**, pe scurt, arta motivării celorlalți în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager. Totodată, acest oportunist prin excelență (managerul) este preocupat aproape exclusiv de caracterul operațional al motivației.

În activitatea conducătorilor moderni previziunea comportamentului colaboratorilor lor este esențială și, chiar dacă este extrem de dificil de anticipat comportamentul specific al fiecăruia în parte și al tuturor la un loc, specialiștii trebuie să identifice nu doar cine/ce este responsabil de un anumit comportament, ci și cum poate fi el influențat; în fond, doar identificarea cauzelor este o acțiune sterilă, fără ecou în procesul de conducere dacă pe baza lor nu se poate acționa.

Științele comportamentale trebuie să-i ofere deci, în primul rând, chiar dacă speculațiile și analizele teoretice sunt interesante, răspunsul la întrebarea fundamentală: **pot fi dirijate motivațiile**

oamenilor? și implicit să elucideze noțiunea de **comportament dirijat**. Indiferent de conotațiile negative pe care ni le trezește noțiunea (până la un comportament manipulat nu este distanță sesizabilă) avem de-a face cu un concept mult mai cunoscut și folosit de toată lumea.

O scurtă analiză a experiențelor de viață va evidenția faptul că, de obicei, multe din acțiunile umane sunt precedate de anticiparea a ceea ce interlocutorii, alegătorii, colaboratorii, prietenii, familia etc. așteaptă de la noi, ne comportăm cum sperăm că facem plăcere (sau neplăcere) celorlalți.

Reușita este condiționată fie de informații certe sau de previziuni privind așteptările. Rezultă că, simplist, prin comportament dirijat trebuie să înțelegem dirijarea reacției favorabile a altei persoane printr-un comportament în consonanță cu dorințele, speranțele acesteia.

De observat că, de fapt, cel manipulat nu este colaboratorul, ci managerul care, pentru a-și putea motiva angajații, trebuie să aibă un comportament cât mai aproape de așteptările lor; de fapt, această schimbare de sens reprezintă una dintre modificările fundamentale în stilul modern de conducere.

Identificarea motivelor reale pentru care muncesc angajații poate fi de multe ori un proces dificil, deoarece există riscul ca managerii să aibă în vedere propriile lor motivații atunci când le apreciază pe ale colaboratorilor lor. Altfel spus, cunoașterea motivelor reale ale angajaților nu trebuie să fie, înainte de toate, un proces intuitiv, fără a-l exclude, ci trebuie să se bazeze pe un întreg instrumentar motivațional. Este foarte ușor să avem idei greșite referitoare la ceea ce îi face pe oameni să muncească sau nu. Dacă diagnosticul este incorrect, atunci și măsurile destinate a corecta situațiile existente pot fi cu totul necorespunzătoare.

Schimbările aduse de noile abordări cu privire la conducerea resurselor umane constă în faptul că obiectivul nu mai este ca oamenii să desfășoare o activitate în parametri dați, ci obiectivul devine implicarea acestora în activitatea întreprinderii la nivelul maxim al posibilităților lor.

Pentru atingerea acestui țel, un cadru de conducere dispune de o gamă variată de instrumente, cum ar fi:

- potențarea încrederii în sine a lucrătorilor cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;
- valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin construirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;
- asigurarea competiției constructive;
- asigurarea unui sistem de salarizare stimulativ;
- delegarea etc.

Succesul utilizării acestor instrumente este dependent însă de existența concordanței între persoană și postul pe care îl ocupă.

Pentru a putea pune în aplicare, cu șansă de reușită, metodele și tehnicile de motivare trebuie ca, atunci când se proiectează posturile, să se aibă în vedere și implicațiile motivaționale pentru a se obține o cât mai bună corelație persoană-post.

Preluând din marketing ideea că mai toate întreprinderile fabrică produse numai dacă au verificat înainte existența cererii pentru acele

produse, și în proiectarea posturilor ar trebui practică aceeași abordare. Ideal ar fi ca toți aceia care creează locuri de muncă să verifice, în prealabil, dacă există forță de muncă pentru posturile proiectate de ei și nu să fie dispuși să "înghesuie" oamenii disponibili în posturile create, ca într-un pat al lui Procut, pentru că întotdeauna se vor găsi persoane care să poată fi determinate să se potrivească postului.

Pornind din start cu "omul potrivit la locul potrivit" este mult mai ușor de a acționa apoi în conformitate cu noua optică adusă de antrenarea și motivarea lucrătorilor.

Un alt aspect de care trebuie ținut cont atunci când se argumentează necesitatea cunoașterii motivației de către manageri este acela că se poate vorbi de motivație individuală, dar și de motivație de grup. Temeiul pentru care este luată spre dezbateră motivația de grup este tocmai faptul că întreprinderea este un grup social și ca urmare este aducătoare de trebuințe specifice. Motivația de grup fiind un spațiu specific de probleme, a luat naștere ideea abordării acestuia într-o manieră de marketing, apărând astfel marketingul intern ca mod eficient de practicare a conducerii resurselor umane.

Demersul marketingului intern presupune:

- stabilirea **produsului de vânzare**, acesta este, desigur, organizația și conducerea sa. Întreprinderea are: identitate și imagine, conducători și personalitățile acestora, planuri și proiecte de dezvoltare, organizare și mod de funcționare, posibilități de dezvoltare, condiții de muncă, climat și ambianță, produse și servicii etc. Prin antrenare- motivare urmărindu-se atragerea angajaților către obiectivele întreprinderii, apare evident că subscrierea salariatului la cerințele întreprinderii devine o sarcină de asumat conștient și profesional.
- stabilirea **pieței de cucerit**, aceasta este formată din ansamblul colaboratorilor, totalitatea personalului firmei, cu caracteristicile sale unice: de personalitate și cultură, de experiență și cunoștințe, de competențe tehnice și umane, de responsabilități, de apartenență și origine etc.
- stabilirea **relației comerciale** și anume relația om-organizație, urmărindu-se permanent optimizarea interacțiunilor.

Din cele prezentate rezultă că prin marketing intern se urmăresc finalitățile sociale (îmbogățirea capitalului uman).

Demersul de marketing intern trebuie să înceapă prin cunoașterea și înțelegerea pieței interne:

- detectarea așteptărilor și nevoilor colaboratorilor întreprinderii;
- evaluarea nivelurilor de satisfacție sau insatisfacție în raport cu politica de dezvoltare a întreprinderii, stilul de conducere, organizarea și modul de funcționare;
- imaginile vehiculate de întreprinderile producătoare sau serviciile sale;
- termenii contractului de angajare etc.

Ținând cont de scopul urmărit, și anume creșterea performanțelor în muncă pentru atingerea obiectivelor întreprinderilor, marketingul intern reprezintă tocmai ansamblul metodelor și tehnicilor care, puse în practică, după o anumită logică, permit întreprinderilor să crească

nivelul de performanță în interesul deopotrivă al clienților și al propriilor colaboratori.

Preocuparea managerilor de a obține maximul de la angajații lor trebuie să țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului. Numai împreună aceste două niveluri de abordare permit cunoașterea situației reale și luarea, în consecință, a măsurilor care se impun.

Pentru realizarea unui mediu motivant în cadrul organizației trebuie luate următoarele măsuri:

- stabilirea unor obiective incitante, însă, în același timp, realiste și realizabile; managerul trebuie să implice angajații în determinarea propriilor lor obiective; oamenii au nevoie să simtă că dețin controlul (total sau cel puțin parțial);
- informarea angajaților cu privire la deciziile care le vor influența activitatea și, de fapt, cu privire la orice aspect important legat de organizație;
- creșterea responsabilităților individuale prin mai multă delegare;
- activitatea trebuie repartizată astfel încât fiecare să aibă șansa de a-și asuma mai multă responsabilitate și de a dobândi mai multă experiență;
- înțelegerea clară, din partea angajaților, a faptului că realizările și eșecurile depind de definirea clară a relației între efort și recompensă (cu asigurarea că angajații au înțeles corect această relație);
- recunoașterea realizărilor angajaților, fără a banaliza însă recompensele prin distribuirea lor cu prea mare ușurință.

Aceste măsuri reprezintă, de fapt, baza unui bun management al angajaților și fac ca motivația să nu mai pară un concept atât de nebulos pe cât sună pentru mulți.

7.3.5. Satisfactia în munca

Satisfactia în munca este starea de echilibru la care ajunge individul în momentul în care raspunde complet unor nevoi, sau așteptărilor conștiente sau inconștiente.

Factorii care determina satisfactia în munca:

- munca însa si privita ca ansamblu de activitati;
- posibilitatea de a învăța sau de a stăpâni bine o activitate;
- remuneratia cu toate formele sale;
- promovările sau posibilitățile de evoluție profesională;
- recunoașterea rezultatelor bune;
- avantaje sociale;
- condițiile de munca;
- stilul de management;
- relațiile interpersonale și lucrul în echipă;
- politicile și cultura întreprinderii;
- amplasarea locului de munca față de locuință;
- renumele și importanța întreprinderii.



7.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Motivarea angajaților reprezintă o preocupare importantă pentru foarte multe companii, însă nu suficient de bine înțeleasă din punct de vedere conceptual. Pentru fiecare individ în parte există aspecte diferite care îl motivează în activitatea profesională și care îi oferă resursele necesare atingerii performanței la muncă și în același timp a obținerii satisfacției în raport cu munca.

Principalele structuri motivaționale sunt: trebuințele (nevoile), interesele și convingerile.

Formele motivației se pot clasifica după o multitudine de criterii, astfel, în funcție de elementul generator se clasifică în perechi opuse, două câte două, astfel: motivația pozitivă și motivația negativă, motivația intrinsecă și motivația extrinsecă și motivația cognitivă și motivația afectivă.

Majoritatea specialiștilor acceptă următoarele axiome ale motivației:

- Motivele sunt forțele noastre interne mobilizatoare și care nu pot fi măsurate;
- Același motiv poate determina comportamente diferite;
- Același comportament la oameni diferiți poate fi determinat de motive diferite;
- Comportamentul poate servi la estimarea motivului individual care l-a generat;
- Motivele pot acționa în armonie sau în conflict;
- Motivele unui individ se modifică de-a lungul vieții;
- Mediul ambiant influențează întreaga gama de motive umane.

Teoriile motivaționale încearcă să explice ce anume îi motivează pe oameni.

Teoria managementului științific- Frederick W. Taylor (1911) – concluzionează că factorul ce motivează lucrătorii este **plata** pe care aceștia o primesc.

Teoria relațiilor umane- Elton Mayo (1927-1932) - aparține la grup, împreună cu **statutul** ce decurge din aceasta aparține, este mai importantă pentru indivizi decât stimulentele banesti sau condițiile de muncă foarte bune.

Teoria X - Douglas Mc Gregor (1960) - lucrătorii sunt motivați de factorii legați de securitatea personală.

Teoria Y - Douglas Mc Gregor (1960) - motivația lucrătorilor este legată de autorealizare.

Teoria ierarhizării nevoilor – Abraham Maslow (1954) - motivația depinde de nevoi și de modul propriu de ierarhizare a acestora.

Teoria bifactorială – teoria lui Herzberg (1966) - motivația este strans legată de activitatea profesională în sine, pe când factorii de igienă au legătură cu mediul în care se desfășoară această activitate.

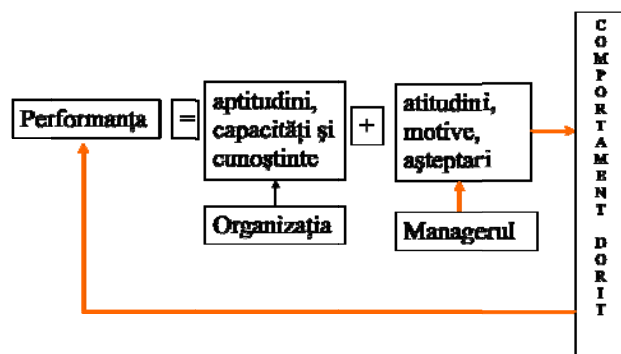
Teoria ERD – Clayton P. Alderfer - îmbogățește teoria lui Maslow cu două idei: individul poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multe nevoi; dacă satisfacerea unei nevoi de nivel superior este împiedicată crește nevoia de a satisface una sau mai multe nevoi de nivel inferior.

Dacă nevoia de afirmare a unui angajat nu poate fi satisfăcută din motive obiective (post ocupat) managerul trebuie să-l orienteze spre nivelul R sau nivelul E, adică afilierea la un anumit grup, creșterea salariului.

Teoria echității – dezvoltată de J.S. Adams (1966) - motivația este privită ca un rezultat unei comparații, individul compară raportul efect-efort cu alți indivizi;

Teoria așteptării (speranței) - elaborată de Victor Vroom (1964) - motivația depinde de măsură în care oamenii doresc ceva anume și măsura în care ei cred că pot obține ceea ce doresc.

Teoria consolidării – elaborata de B.F. Skinner (1953) - re bazează pe ideea că un comportament răsplătit este mai probabil să se repete, iar un comportament sancționat este mai puțin probabil să se repete.



Teoriile prezentate sugerează că motivarea decurge din acțiunea asupra celor două seturi de factori - adică organizația trebuie să-și ajute angajații să-și dezvolte aptitudinile, capacitățile și cunoștințele, iar managerii să acționeze asupra motivelor, să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților, pentru a obține de la aceștia comportamentul dorit.

În activitatea managerilor moderni previziunea comportamentului colaboratorilor lor este esențială chiar dacă este extrem de dificil de anticipat comportamentul specific al fiecăruia în parte și al tuturor la un loc.

Succesul oricărui manager depinde de abilitatea de a-i face pe oameni să muncească cât mai bine pentru realizarea obiectivelor organizației.

Obiectivul principal al motivării angajaților devine implicarea acestora în activitatea întreprinderii la nivelul maxim al posibilităților lor și nu desfășurarea activității în parametri dați..

Pentru atingerea acestui țel, managerii dispun de o gamă variată de instrumente, cum ar fi:

- potențarea încrederii în sine a lucrătorilor cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;
- valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatis-facției în muncă și/sau prin construirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;
- asigurarea competiției constructive;
- asigurarea unui sistem de salarizare stimulat;
- delegarea etc.

Pentru realizarea unui mediu motivant în cadrul organizației trebuie luate următoarele măsuri:

- stabilirea unor obiective incitante, însă, în același timp, realiste și realizabile; managerul trebuie să implice angajații în determinarea propriilor lor obiective; oamenii au nevoie să simtă că dețin controlul (total sau cel puțin parțial);
- informarea angajaților cu privire la deciziile care le vor influența activitatea și, de fapt, cu privire la orice aspect important legat de organizație;
- creșterea responsabilităților individuale prin mai multă delegare;
- activitatea trebuie repartizată astfel încât fiecare să aibă șansa de a-și asuma mai multă responsabilitate și de a dobândi mai multă experiență;
- înțelegerea clară, din partea angajaților, a faptului că realizările și eșecurile depind de definirea clară a relației între efort și recompensă (cu asigurarea că angajații au înțeles corect această relație);
- recunoașterea realizărilor angajaților, fără a banaliza însă recompensele prin distribuirea lor cu prea mare ușurință.

Concepte și termeni de reținut

- motivare;
- teorie motivațională;
- mativare-performanță;
- managementul motivării;
- satisfacția muncii;

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Care este rolul și locul motivării angajaților în managementul organizației ?
2. Identificați factorii motivațional.
3. Prezentați rolul teoriilor motivaționale.
4. Care sunt principalele instrumente folosite de manageri pentru motivarea angajaților?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care împing, instigă și determină individul să și le satisfacă reprezintă:
 - a) trebuința
 - b) motivația
 - c) motivul
 - d) convingerea
2. Un lucrător care acceptă o anumită sarcină din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat reprezintă un exemplu de:
 - a) motivație extrinsecă pozitivă
 - b) motivație extrinsecă negativă
 - c) motivație afectivă
 - d) motivație cognitivă
3. Care formă a motivației se consideră a avea o durată lungă de manifestare?
 - a) intrinsecă
 - b) extrinsecă negativă
 - c) extrinsecă pozitivă
 - d) pozitivă
4. Dacă dificultatea sarcinii este percepută incorect ca fiind mare, optimul motivațional se atinge atunci când:
 - a) se folosește o ușoară submotivare
 - b) se folosește o ușoară supramotivare
 - c) ambele răspunsuri sunt corecte
 - d) nici un răspuns nu este corect

5. Între instrumentele folosite în managementul motivării nu se numără:
- a) asigurarea competiției constructive
 - b) delegarea
 - c) un sistem de salarizare stimulat
 - d) evaluarea nivelului de satisfacție a colaboratorilor
6. Elton Mayo a ajuns la concluzia că factorul care motivează muncitorii este:
- a) plata
 - b) apartenența la grup
 - c) comparația cu ceilalți angajați
 - d) autorealizarea
7. Teoria Y presupune că:
- a) oamenii trebuie conduși
 - b) organizațiile nu utilizează în totalitate resursele umane de care dispun
 - c) oamenii sunt preocupați în principal de securitate
 - d) nici un răspuns nu este corect
8. Potrivit Teoriei Y, nivelul de asumare a responsabilităților este:
- a) ridicat
 - b) scăzut
 - c) fie ridicat, fie scăzut
 - d) nici un răspuns nu este corect
9. Teoria Y consideră că motivația lucrătorilor este legată de:
- a) preocuparea pentru securitate
 - b) condițiile de lucru
 - c) constrângere
 - d) autorealizare
10. Piramida nevoilor cuprinde, în ordinea creșterii importanței nevoi:
- a) fiziologice, sociale, de stimă, de siguranță și de autorealizare
 - b) fiziologice, de siguranță, de stimă, sociale și de autorealizare
 - c) fiziologice, sociale, de dezvoltare, de stimă și de siguranță
 - d) fiziologice, de siguranță, sociale, de stimă și de autorealizare
11. Din rândul factorilor motivaționali descoperiți de Herzberg nu fac parte:
- a) recunoașterea
 - b) munca însăși
 - c) relațiile interpersonale
 - d) posibilitățile de avansare
12. Teoria motivațională potrivit căreia motivarea depinde și de șansele pe care indivizii le estimează pentru obținerea unor rezultate aparține lui:
- a) B.F. Skinner
 - b) J.S. Adams
 - c) E. Mayo
 - d) V. Vroom
13. Comportamentul răsplătit are o probabilitate mai mare de repetare este un concept care stă la baza:
- a) teoriei consolidării
 - b) teoriei așteptării
 - c) teoriei bifactoriale
 - d) teoriei X și Y

14. Cea mai eficientă formă de consolidare este, în general:

- a) consolidarea pozitivă
- b) consolidarea negativă
- c) sancțiunea
- d) extincția

15. Termenul de organizație se referă la:

- a) aspectele economice ale activității
- b) aspectele tehnice ale activității
- c) aspectele socio-economice ale activității
- d) dimensiunea ofertei de produse

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie si practica, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
5. Niculescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizational*, Editura ASE, curs format digital;

R: 1-a; 2-b; 3-a; 4-b; 5-d; 6-b; 7-d; 8-a; 9-d; 10-d; 11-c; 12-d; 13-a; 14-a; 15-c.

Unitatea de învățare 8

MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

Cuprins

- 8.1. Introducere
- 8.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 8.3. Conținutul unității de învățare
 - 8.3.1. Tipuri de disfuncționalități
 - 8.3.2. Definirea conflictului și a tipurilor de conflicte
 - 8.3.3. Rezolvarea conflictului
- 8.4. Îndrumar pentru autoverificare



8.1. Introducere

Se poate spune că nu există organizație fără conflicte, după cum nu există grup social fără fricțiuni. De altfel, acolo unde interacționează cel puțin doi oameni, se crează mediul propice apariției și dezvoltării conflictelor. Cu toate acestea, puțini știu ce este cu adevărat conflictul.

Conflictele au o reputație proastă și presupun, în mod tradițional, la nivelul opiniei comune, o trimitere la violență și deci, o valorizare negativă în definiție: "conflict - neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism; ceartă, diferend, discuție (violentă)", (DEX, 1984).

Definiții ale conflictului:

a) În relațiile internaționale comportamentul conflictual poate fi înțeles ca război sau amenințare cu declanșarea războiului.

b) Conflictul este urmărirea de **scopuri incompatibile** – de către grupuri diferite. La o analiză mai atentă se observă că nu toate conflictele presupun o incompatibilitate de scopuri. Conflictele pot să apară și între părți care urmăresc același obiectiv sau între părți care au interese foarte diferite. Starea conflictuală poate exista și fără interese mutual exclusive.

c) Conflictul este **divergenta percepută de interese** sau o credință că aspirațiile curente ale părților nu pot fi atinse simultan.

d) Conflictul ca un proces care începe când o parte percepe că o altă parte a afectat sau este pe cale să afecteze negativ ceva care o anumită valoare pentru prima parte.

e) Conflictul ca percepții subiective ale părților din conflict poate fi, astfel, real (conflictul există și persoanele îl percep ca atare), latent (există dar nu este perceput), fals (nu există, dar este perceput), sau inexistent (nici nu există, nici nu este perceput).

Aceste definiții sunt construite în mod voit foarte general pentru a include toate tipurile de conflicte. Practic, definirea prin interacțiune, percepție și opoziție, marchează punctul în care orice activitate sau interacțiune aflată în desfășurare se transformă într-un

conflict între părți.

Conflictul reprezintă un proces de opunere și confruntare ce poate apărea între diferiți indivizi sau grupuri, atunci când fiecare urmărește interese diferite. Trebuie remarcat faptul că un conflict între grupuri poate apărea numai atunci când acestea diferă între ele, dar sunt dependente unele de celalalte.

Componenta inerentă a societății, dar mai ales a grupurilor, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative, cât și pozitive, putând genera haos, dar și progres, dezbinare sau coeziune. Printre efectele benefice ale conflictelor se numără: diminuarea tensiunilor acumulate, ajutând la stabilizarea și integrarea membrilor; posibilitatea grupurilor de a-și exprima părerile și doleanțele; menținerea nivelului de stimulare necesar creativității, conflictele intergrup putând reprezenta o sursă de motivare în căutarea schimbărilor și sugerarea unei identități a grupului.



8.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- înțelegerea conceptelor specifice managementului conflictelor;
- identificarea principalelor tipuri de disfuncționalități;
- înțelegerea importanței conflictelor;
- identificarea și reținerea principalelor strategii utilizate de manageri pentru rezolvarea situațiilor conflictuale.

Competențele unității de învățare:

- studenții vor putea să definească noțiunea disfuncționalitate socială, conflict organizațional;
- studenții vor cunoaște cauzele și indicatorii folosiți pentru măsurarea disfuncționalităților;
- studenții vor putea identifica principalele tipuri de conflicte de muncă și determina consecințele lor;
- studenții vor fi în măsură să aleagă strategiile optime pentru rezolvarea conflictelor.



Timpul alocat unității: 4 ore



8.3. Conținutul unității de învățare

8.3.1. Tipuri de disfuncționalități

O disfuncționalitate socială poate fi definită ca o perturbare care afectează funcționarea unei organizații. Ea își găsește, parțial

sau total, rădăcinile într-o modificare a comportamentului salariaților.

Disfuncționalitățile care afectează viața organizației pot fi privite în două moduri:

- punând accentul pe **efectele lor**; în acest caz, disfuncționalitățile sunt perturbații în funcționarea unui sistem. Este, deci, necesar să se studieze costurile pe care ele le determina și să se încerce reducerea lor;
- punând accentul pe **cauzele lor**; în acest caz, disfuncționalitățile sunt indicatori sociali ale caror variații depind de climatul social al organizației.

Indiferent de poziția pe care ne situăm în aprecierea disfuncționalităților, un lucru este evident: ele trebuie cuantificate cu ajutorul unui sistem de măsură care să fie adaptat specificului lor.

În activitatea organizațiilor întâlnim următoarele tipuri de disfuncționalități:

- A. Absenteismul;
- B. Fluctuația;
- C. Conflictul;
- D. Accidentele de muncă.

A. Absenteismul poate fi definit ca:

- o perturbare a planului de producție și a organizării muncii, în măsura în care antrenează acțiuni de regularizare destinate să atenueze consecințele negative;
- o dovada a unui comportament socio-cultural de refuz provizoriu și limitat al muncii și de scădere a implicării. Evaluarea sa dincolo de un prag considerat normal în întreprinderea analizată, poate fi interpretată ca o multiplicare a gesturilor individuale de fugă temporară de muncă.

Diagnosticarea absenteismului nu are drept punct de pornire recensământul ansamblului de absente și aceasta pentru că, pe de o parte, sistemele de măsurare prezintă anumite limite și, pe de altă parte, pentru că anumite absente sunt considerate ca normale. În analiza absenteismului trebuie reținute doar acele absente care nu reflectă o funcționare normală a organizației.

Principalele tipuri de absente sunt:

- absente de boala;
- concediu de maternitate și postnatal;
- oprire pentru accidente de muncă;
- concedii de formare;
- diverse obiceiuri, cutume;
- absente convenționale (concedii legale, delegatii);
- absente autorizate;
- absente neautorizate;
- absente datorate prezenței nonactive (deseori atunci când absentează un șef, personalul plasat în subordinea sa, deși prezent, nu-și efectuează activitățile). Noțiunea de "prezenți nonactivi" a fost pusă în evidență pentru prima oară de către japonezi.

Măsurarea absenteismului se face, în general, cu ajutorul următorului indicator:

$$\text{Absenteism} = \frac{\text{Ore absente}}{\text{Ore teoretice de muncă}} 100[\%]$$

Pentru evaluarea număratorului sunt reținute următoarele tipuri de absențe:

- absențe de boală (inclusiv depășirea concediului legal de maternitate);
- absențe de maternitate (înainte și după naștere);
- absențe datorate accidentelor de muncă și a bolilor profesionale;
- absențe autorizate de ierarhie pentru demersuri administrative, vizite medicale, convocări oficiale;
- absențe neautorizate.

Numitorul exprimă orele teoretice de muncă, calculate pentru un efectiv prezent complet și pentru o durată care corespunde orarului convenit. Orele suplimentare sunt excluse.

Perioada de referință cea mai comodă și cea mai semnificativă este luna; pot fi determinate pe baza rezultatelor lunare, atunci când este necesar, medii anuale.

Pentru a conduce la concluzii pertinente, indicatorul prezentat poate fi calculat pe categorii de vârstă, sex, vechime, sectoare geografice, ateliere și servicii etc.

Absenteismul are anumite explicații. Anchetele efectuate au evidențiat următorii factori generatori:

- sexul: femeile, poate mai puțin angajate în activitatea profesională, având posibilități de promovare mai reduse, absenteaza mai mult;
- vârsta: tinerii (sub de 30 ani) sunt adesea absenți dar pe perioade scurte. Salariații mai vârstnici absentează destul de puțin, însă pentru perioade destul de lungi;
- zilele săptămânii: absențele sunt mai numeroase luni și vineri;
- anotimp: absențele sunt mai numeroase în lunile ianuarie, februarie, martie și decembrie;
- dimensiunea întreprinderii: cu cât întreprinderea este mai mare, cu atât absenteismul în muncă crește;
- calificarea salariaților: procentul de absente se micșorează, în mod evident, atunci când calificarea crește;
- zona geografică și sectorul de activitate pot, la rândul lor, favoriza creșterea absenteismului.

Deși, există o mare variație a numărului de absențe, experții sunt de acord ca un procent anual de absenteism sub 5% este scăzut; peste 15%, absenteismul poate fi considerat ca fiind mare.

Între nivelul de producție al unei întreprinderi și timpul de prezentă al salariaților, nu există o relație liniară. Cu toate acestea, costul absenteismului prezintă un mare interes. Orice absență antrenează:

- un cost de perturbație: absența unei persoane este sursa unei lipse de câștig, de pierderi de producție, de prelungire a ciclurilor de producție;
- un cost de regularizare: acesta este asociat strategiilor care vizează diminuarea efectelor absenteismului: apelul la intermediari, ore suplimentare etc. Toate acestea determină costuri suplimentare.

Aceste două categorii de costuri nu sunt cumulative, ci complementare.

Referitor la absenteism întreprinderea are două soluții:

- sa accepte pe deplin perturbația generată de absentism și sa nu suporte cost de regularizare;
- sa contracareze toate efectele negative ale absentismului și sa nu suporte decât costuri de regularizare.

Cel mai adesea organizația va pendula între cele două atitudini în funcție de exigențele activității și de circumstanțele de moment.

B. Fluctuatia personalului. În cadrul managementului resurselor umane, organizația trebuie să-și clarifice politica în acest domeniu. Un nivel ridicat al fluctuației nu este totdeauna o disfuncționalitate costisitoare. Pot exista și avantaje:

- favorizează adaptarea permanentă a populației salariale în raport cu nevoile, din punct de vedere al numărului de salariați dar, și al calificării cerute;
- limitează creșterea masei salariale datorată vechimii personalului;
- asigură un flux continuu al noilor angajați care pot constitui un suflu nou pentru întreprindere;
- exteriorizează promovările: în întreprinderile care nu pot propune decât munci necalificate, pentru anumiți salariați, plecările sunt singura posibilitate de a beneficia de promovarea pe care întreprinderea nu o poate oferi.

De cele mai multe ori însă, fluctuația este considerată ca o disfuncționalitate costisitoare.

În prezenta abordare s-a avut în vedere, atunci când s-a vorbit de fluctuație, numărul de plecări către exterior. Trebuie reținut că anumite întreprinderi analizează atât plecările salariaților către exterior, cât și rotația internă a lucrătorilor, de la un post la altul.

Plecările salariaților din organizație pot face obiectul a diferite clasamente, în funcție de cauza lor principală. În general, ele se împart în trei categorii :

1. Plecări din cauza întreprinderii:

- lipsa de aptitudine;
- sancțiune;
- desfacerea contractului de muncă;
- alte motive.

2. Plecări din cauza salariaților. Acestea pot fi sau nu, controlate de întreprindere :

Necontrolabile de catre întreprindere	Controlabile de catre întreprindere
- boli - accidente - casatorie - sarcina - schimb domiciliu - pensionare - deces	- remuneratie - orar de munca - conditii generale de munca - promovare externa

3. Plecări din motive necunoscute – fac parte din această categorie toate plecările neincluse la 1 și 2.

Măsurarea fluctuației se face cu ajutorul unor indicatori specifici: Procentul de rotație globală:

$$\text{Rotație} = \frac{\text{Nr. angajați plecați}}{\text{Nr. mediu de angajați}} \cdot 100 [\%]$$

Acest indicator se calculează pe subpopulații :

- muncitori, funcționari, manageri;
- personal administrativ, tehnic, economic;
- pe unități geografice;
- pe sex, vechime, naționalitate etc.

Pentru a determina cauzele plecarilor se pot utiliza diferite mijloace:

- **ancheta izolata** - pe timpul unei perioade determinate, salariații care parasesc organizatia sunt intervievați despre motivul plecării;

- **chestionare permanente** - acestea sunt trimise fiecărui salariat care parasește organizația. Procentul de retur (deja un prim indicator) este în medie de 60%.

În cazul plecării unui salariat, organizatia poate decide:

- să nu-l înlocuiască;
- să-l înlocuiască fără a modifica conținutul postului (cu sau fără promovare, prin mișcare internă);
- să-l înlocuiască și să modifice conținutul postului (cu sau fără promovare, prin mișcare internă).

În cazul înlocuirii, ansamblul costurilor ce trebuie luate în considerație, este același:

- **Cost recrutare și formare** (a se vedea problemele privind recrutarea și formarea).
- **Cost de circulație** - acesta este legat de mișcările antrenate prin plecarea colaboratorilor. Uneori, aceste mișcări pot fi făcute cu deplasarea geografică, ceea ce implică cheltuieli de mutare și eventuale indemnizații.
- **Cost trezorerie** - în cazul plecărilor, apar vărsări de indemnizații stabilite legal sau convențional.
- **Câștiguri sau pierderi de salarii**, adică:
 - reduceri prin plecarea colaboratorilor vechi și angajarea unora cu salariu mai mic;
 - creșteri atunci când au loc promovări.

În afara acestor costuri, mai pot fi identificate și costuri specifice de plecare:

- plecarea unui salariat este deseori precedată de o perioada de scadere a productivității;
- atunci când salariatul care pleacă poate să facă concurență întreprinderii pe care o parasește (caz frecvent, mai ales, în posturile comerciale), trebuie luate în considerație pierderile datorate costului de oportunitate, pierderile datorate acestei concurențe.

C. Conflictele sociale. Nu exista relații fără dificultăți, iar relațiile cu angajații nu fac excepție de la regulă. Oricât de solide ar fi raporturile de principiu între echipa managerială și forța de muncă subordonată, întotdeauna există posibilitatea unor greșeli și neînțelegeri de ambele părți. Apare conflictul care poate fi definit prin existența relațiilor antagoniste între doua sau mai multe unități de acțiune, din care una, cel puțin, tinde să domine câmpul social al raporturilor.

Conflictului poate îmbraca diferite forme:

- Conflictul individual. Își are originea în neînțelegeri între salariați din motive care sunt în esență, psihologice. În general, acesta produce perturbații minore.

- Conflictul organizațional. Functionarea unei firme poate duce la apariția de conflicte între doi sau mai mulți indivizi, între două sau mai multe grupuri. Analiza acestor conflicte trebuie să aibă în vedere, nu atât numărul, ci, mai ales, faptul că ele privesc definirea și exercitarea puterii în organizație.
- Conflictul colectiv. Nu constituie suma litigiilor individuale; el opune categoriile sau clasele sociale definite în funcție de raportul lor cu producția.

În cazul în care conflictul este permanent, pentru ca organizația să poată funcționa, este necesară o negociere permanentă. Apar astfel armistiții sociale care permit derularea raporturilor sociale în interior; orice organizație trăiește normal în stare de armistițiu, adică de conflict provizoriu suspendat.

Atunci când conflictul devine ascutit, adică atunci când armistițiile care permit funcționarea întreprinderii sunt încălcate, apare starea de criză sau conflict deschis care perturbă derularea activităților.

Criza rezultă dintr-o exacerbare a conflictului care se traduce prin întreruperea comunicării sau dimpotrivă, provoacă angajarea debaterilor în mod public.

O formă particulară de criză sau de conflict deschis este greva. În mod tradițional, ea este definită ca fiind o încetare colectivă, completă și concertată a muncii, în scopul satisfacerii unor revendicări profesionale. Examinarea formelor reale de grevă contemporană determină punerea în discuție a acestei definiții clasice tradiționale:

- fenomenul nu este totdeauna colectiv;
- concertarea nu este totdeauna totală;
- revendicările depășesc cadrul profesional clasic și trebuie privite în sens larg.

Definirea conflictului este foarte importantă pentru sindicate, deoarece legea asigură protecție împotriva sancțiunilor civile, pentru cei care organizează acțiuni greviste sau alte tipuri de proteste de muncă în nume sindical. Dacă nu s-ar asigura protecție, reprezentanții sindicali ar deveni pasibili de acționare în judecată, de exemplu, pe motiv de instigare a angajaților la încălcarea contractului de muncă prin participarea la grevă.

Mai mult, orice sindicat răspunde civil pentru un protest de muncă inițiat de reprezentanții săi la locul de muncă, dacă nu repudiază acțiunea respectivă, în scris și cel mai înalt nivel, spre știința membrilor de sindicat în cauză, a liderilor lor și angajatorului respectiv.

Întotdeauna, acolo unde nu se asigură imunitatea sau acolo unde aceasta nu poate fi aplicată (de exemplu, în cazul în care greviștii comit fapte pedepsite prin lege), persoanele care au suferit pierderi din această cauză pot să dea în judecată sindicatul sau pe reprezentanții sindicali, pentru daune.

Data fiind importanța lor, conflictele se măsoară. Cei mai mulți indicatori se referă la grevă, ca formă de conflict larg răspândit. Dintre acești indicatori, reținem:

- Indicatori prevestitori ai grevei:
 - o multiplicarea incidentelor de producție și de conducere (erori, altercații);

- o creșterea numărului de accidente de muncă;
- o multiplicarea formelor de revendicare (petiții, revendicări ale delegaților personalului etc.)
- o alte semne: procentul fluctuației, procentul de rebuturi și erori, absenteism etc.
- Indicatori ai grevei:
 - o numărul de opriri ale lucrului;
 - o numărul lucrătorilor implicați;
 - o numărul de zile lucrătoare pierdute;
 - o cauzele opririi lucrului,
 - o costuri înregistrate etc.

Faptul ca greva este cu adevarat costisitoare pentru salariați și pentru organizație (ceea ce explica faptul că, în general, este o armă a ultimului apel) este deja demonstrat. De fapt, orice conflict, oricare ar fi natura sa, penalizează organizația în care are loc.

Principalele cauze ale grevelor sunt:

- o nivelul de salarizare-remunerare (nivelul câștigurilor-avantajelor colaterale);
- o probleme de disponibilizare;
- o probleme sindicale;
- o condiții de munca-condiții de control;
- o încadrarea cu personal și repartizarea muncii;
- o concedieri - probleme de disciplina;
- o durata - configurația programului de lucru.

Grevele pot fi oficiale (liderii de sindicat își dau consimțământul și îi informează în termenul legal pe angajatori) și neoficiale (care se inițiază fără aprobarea liderilor sindicali și fără notificarea în paralel a angajatorului). Modificările de legislație care au avut loc în diferite țări fac, în momentul de față, ca singurul tip de grevă care beneficiază de protecția legii să fie greva oficială. Grevele neoficiale (spontane) nu mai sunt protejate și pot genera consecințe juridice deosebit de grave.

Dintre elementele de costuri cele mai directe și cuantificabile, reținem:

- pierderi de producție suportate de organizații, exprimate fie sub raportul cifrei de afaceri pierdute, fie sub raportul marjelor de profit pierdute;
- pierderile de clientelă care pot urma grevei; dincolo de pierderea unei vânzări, întreprinderea poate asista la plecarea clienților săi către alți furnizori;
- costuri de perturbații create de conflict. Acestea sunt înregistrate în întreprinderea unde are loc conflictul dar și în unitățile din amonte sau aval. Ele se exprimă prin crearea de stocuri excedentare sau prin punerea în șomaj tehnic a salariaților;
- costurile legate de pierderi de producție precum și de agravarea altor disfuncționalități: scăderea productivității, a calității, creșterea absenteismului etc.;
- costul de menținere a structurii fizice și umane. Chiar și atunci când producția este complet paralizată, cheltuielile structurale rămân;
- costuri legate de degradarea climatului social care este asociată cu declanșarea conflictului;
- costuri legate de scăderea imaginii de marcă a organizației

în fața partenerilor săi: bancherii și furnizorii vor regreta instabilitatea creată și vor deveni mai prudenți iar angajarea salariaților va fi mai dificilă.

Privitor la costul conflictelor se impune o observație interesantă. Costul unui conflict nu este o funcție liniară în raport cu durata sa.

D. Accidente de muncă. Ca și alte tipuri de disfuncționalități, procentul accidentelor de muncă poate fi privit, în același timp, ca o perturbare dar și ca un factor de evidențiere a unei proaste stări a sistemului social al întreprinderii unde se înregistrează.

Accidentele care afectează salariații pot avea patru tipuri de cauze:

- existența produselor cu grad ridicat de periculozitate;
- utilizarea necorespunzătoare a mașinilor și echipamentelor;
- executia operațiilor procesului de producție;
- activitatea nemijlocită a salariaților, independent de factorii anterior menționați.

În general:

- accidentul de muncă este oricare accident survenit pe timpul și cu ocazia muncii, indiferent de funcția sau postul ocupat de cel implicat;
- accidentul de muncă este un eveniment legat de acțiunea profesională în mod direct sau indirect.

El este în același timp:

- izolat - spre deosebire de maladiile profesionale;
- cauza a leziunilor corporale ale uneia sau mai multor persoane.

Pentru măsurarea acestui fenomen se folosesc datele statistice:

- număr de accidente pe diverse categorii;
- elemente materiale ale accidentului;
- procentul frecvenței accidentelor;
- incidența gravității accidentului.
- evidența accidentelor pe categorii de persoane (vârsta, sex, instruire primită în domeniul securității, accidente anterioare etc.);
- elemente generale: ora, data, ziua din săptămână, anotimpul, condiții meteorologice, regim de lucru etc.

Orice accident de muncă generează :

- Costuri de perturbare:
 - o întreruperea activității accidentatului;
 - o dificultăți eventuale de încadrare;
 - o perturbații în munca altor salariați;
 - o consecințe materiale ale accidentului;
 - o timp necesar pentru ancheta și eventuale cheltuieli de judecată (eventuale sancțiuni penale);
 - o costuri de deteriorare a climatului, deteriorare care se traduce în apariția de conflicte sau dificultăți de angajare.
- Costuri de regularizare:
 - o costul serviciilor medicale, acțiuni preventive sau curative;
 - o cheltuieli legate de înlocuirea salariatului.

8.3.2. Definirea conflictului și a tipurilor de conflicte

Definirea conflictului

Termenul de conflict are o puternică conotație negativă, evocând cuvinte ca opoziție, mânie, agresivitate. Dar conflictul nu trebuie să fie neapărat o experiență negativă. Conflictul presupune un dezacord sau un comportament incompatibil între părțile implicate, perceput chiar de acestea. Aceasta definiție ilustrează o gama largă de conflicte experimentate de oameni în organizații – incompatibilitatea scopurilor, diferite în interpretarea faptelor, dezacorduri privind așteptările comportamentale.

Un conflict poate fi competitiv sau de cooperare.

În modelul competitiv părțile urmăresc scopuri total opuse. Fiecare este neîncrezător în intențiile celoralți și discreditează spusele acestora. Ambele părți evită în mod deliberat dialogul constructiv și au o atitudine câștig-pierdere. Inevitabil, dezacordul persista și fiecare urmează căi separate. Această este forma disfuncțională sau distructivă a conflictului.

În opoziție, ciclul reprezentat de conflictul de cooperare este o experiență ce servește cel mai bine intereselor ambelor părți care se sprijină una pe cealaltă. Scopul de a coopera, încrederea între părți și abordarea câștig-câștig sunt principalele caracteristici ale conflictului cooperant.

Existența conflictului nu duce neapărat la ineficacitate. De fapt, sunt trei puncte de vedere asupra conflictului: unul pozitiv, unul negativ și unul echilibrat.

Punctul de vedere pozitiv. Conflictul poate avea efecte pozitive în organizație. Inițierea și rezolvarea unui conflict duce adesea la o soluționare constructivă a problemei. Rezolvarea conflictului reprezintă deseori un stimulent pentru o schimbare pozitivă în cadrul companiei.

De asemenea, un punct de vedere pozitiv asupra conflictului îi încurajează pe oameni să-și rezolve diferențele și să se implice în dezvoltarea unei organizații etice și echitabile. Introducerea intenționată a conflictului în procesul de luare a deciziilor poate fi benefică. De exemplu, se întâmplă ca membrii grupului să gândească la fel atunci când trebuie să ia decizii în grup. Acest pericol poate fi redus la introducerea conflictului sub forma uneia sau mai multor opinii divergente.

Punctul de vedere negativ. Conflictul poate avea serioase efecte negative și poate dăuna eforturilor de atingere a scopurilor. În loc să direcționeze resursele organizaționale în primul rând către atingerea scopurilor dorite, conflictul poate epuiza resursele, în special timpul și banii. Conflictul poate de asemenea dăuna confortului psihic al angajaților. Ideile, gândurile, părerile conflictuale pot conduce la resentimente, tensiune, anxietate. Pe de altă parte, conflictele și competiția puternică afectează negativ rezultatele atunci când cooperarea între angajați este necesară.

Punctul de vedere echilibrat. Cele mai eficiente persoane au un mod echilibrat de a privi conflictul. Ei recunosc că un conflict poate fi în unele cazuri extrem de necesar, în altele distructiv. Oamenii și firmele pot suferi de pe urma unui grad prea scăzut sau prea ridicat de conflict. Punctul de vedere echilibrat promovează ideea că un

conflict, într-un anumit fel, nu numai că este o forță pozitivă într-un grup, dar este absolut necesar pentru ca un grup să fie eficient. Această abordare încurajează șeful de grup să mențină un nivel moderat de conflict – îndeajuns pentru a menține grupul viabil, critic cu sine însuși și creativ.

Generatori de conflict

Un generator de conflict reprezintă o circumstanță care mărește șansele unui conflict interpersonal sau în grup. Atâta vreme cât generatorul de conflict stimulează aparent conflictul constructiv, îi poate fi permis să continue. Însă atunci când simptomul conflictului distructiv devine vizibil, trebuie luate măsuri pentru mutarea sau corectarea acestui generator. Printre generatorii de conflict reținem:

Legislația ambiguă sau suprapusă. De multe ori, aria neclară a postului creează competiție pentru resurse și control. Reorganizarea poate clarifica aria postului dacă un conflict distructiv devine o problemă.

Competiția pentru resursele limitate. Resursele includ fonduri, personal, autoritate formală, informații valoroase ș.a. Cu alte cuvinte, orice este valoros într-o organizație poate deveni o resursă limitată. Uneori, așa cum este cazul banilor sau al oamenilor, competiția distructivă pentru resursele limitate poate fi evitată prin largirea bazei de resurse ca urmare a creșterii bugetului sau a angajării de personal adițional.

Întreruperea comunicării. Deoarece comunicarea este un proces complex cu multe bariere, aceste bariere provoacă în multe cazuri conflicte. Lupta pentru comunicarea liberă nu se va termina niciodată.

Presiunea timpului. Termenele sau alte forme de presiune pot genera reacții emoționale distructive. Odata cu impunerea unor termene, managerii trebuie să ia în considerare și capacitatea individului de a se adapta.

Standarde nerezonabile, reguli, situații politice sau proceduri. În general, aceste generatoare duc la un conflict disfuncțional între manager și subordonații săi.

Crize de personalitate. Este foarte dificil să adaptezi personalitatea individului în funcție de slujba. De aceea, remediul utilizat împotriva unor serioase crize de personalitate este separarea părților aflate în conflict prin repartizarea uneia sau alteia la o nouă ocupație.

Diferențieri de statut. Atâta timp cât organizațiile continuă să fie ierarhizate, acest generator este inevitabil. Totuși, managerii pot micșora conflictul disfuncțional prin demonstrarea unei sincere preocupări în legătură cu ideile, sentimentele sau valorile subordonaților.

Tipuri de conflicte

Cele mai importante criterii de clasificare ale conflictelor sunt:

- efectele pe care le generează;
- sfera de cuprindere;
- durata și evoluția.

În funcție de efectele pe care le generează conflictele pot fi:

- constructive;
- distructive.

În funcție de sfera de cuprindere conflictele pot fi:

- interpersonale;
- intergrupuri.

După durată și evoluție conflictele pot fi:

- spontane;
- cronice;
- acute.

Cauzele conflictului organizațional

Principalii factori care contribuie la conflictul organizațional sunt:

a) Identificarea cu grupul și parțialitatea intergrupuri

În organizații există mai multe grupuri sau clase cu care oamenii se pot identifica. Ele pot fi bazate pe caracteristici personale (de exemplu, rasă sau sex), tipul de funcție (de exemplu, producție sau vânzări) sau nivelul funcției (de exemplu, manager sau non-manager). În plus, departe de a fi întâmplătoare sau nesemnificative, diferențele dintre grupuri se pot accentua prin reale diferențe de putere, șanse, clienți serviți etc. Cel mai probabil, oamenii care se consideră ca aparținând unui grup tind să fie suspicioși cu cei din afara lui. Probabilitatea conflictului crește pe măsură ce factorii la care ne vom referi mai jos patrund în relațiile dintre grupuri.

Accentul pe care îl pun organizațiile pe munca în echipă consideră drept un mare succes aducerea angajatului pe punctul de a se identifica puternic cu echipa lui.

b) Interdependența

Când indivizii sau departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea propriilor obiective, există risc de conflicte. De exemplu, personalul de la vânzări este dependent de cel de la producție pentru livrarea la termen a unor produse de calitate. Doar astfel se poate păstra bunăvoința clienților. Pe de altă parte, producția depinde de personalul de la vânzări pentru a primi comenzi în timp util. Comenzile urgente și personalizate încurcă planificarea producției și fac ca departamentul să fie rău văzut. În contrast, cei de la vânzări și cei de la administrativ nu sunt prea interdependenți.

Interdependența pregătește terenul pentru conflicte din două motive. Mai întâi, ea necesită interacțiunea părților astfel încât acestea să-și poată coordona interesele. Conflictele nu apar dacă fiecare „se descurcă singur”. Apoi, interdependența înseamnă că fiecare parte are o anumită putere asupra celeilalte și este relativ ușor pentru una din ele să abuzeze de puterea sa și să creeze antagonism.

Interdependența nu duce întotdeauna la conflict. De fapt, adesea, ea oferă o bună bază de colaborare prin sprijin reciproc.

c) Diferențe de putere, statut și cultură

Conflictele pot erupe acolo unde părțile diferă semnificativ în putere, statut și cultură.

Puterea. Dacă dependența nu este reciprocă, ci unidirecțională, crește potențialul de conflict. Dacă partenerul A are nevoie de colaborarea partenerului B în atingerea obiectivelor sale, dar partenerul B nu are nevoie de sprijinul lui A, poate apărea antagonismul. B are putere asupra lui A, iar A nu are nimic de oferit

în negociere. Un bun exemplu este sistemul de control al calității din multe fabrici. Muncitorii din producție sunt foarte dependenți de aprobarile inspectorilor de calitate, dar reciproca nu este adevărată. Inspectorii pot avea propriul lor șef, birouri separate și propriul lor cerc de prieteni (alți inspectori). În astfel de cazuri se poate ca muncitorii să-i trateze cu ostilitate, unul dintre simptomele conflictului.

Statutul. Diferențele de statut nu prea impulsionează conflictul când cei cu un statut inferior depind de cei cu un statut superior. Acesta este modul de funcționare a celor mai multe organizații și oamenii sunt educați social pentru a nu fi surprinși. Sunt situații în care, oameni care, tehnic vorbind, au un statut inferior, ajung în poziția de a da ordine sau de a controla pe cei cu un statut superior. Restaurantele oferă un bun exemplu. În multe restaurante, chelnerii dau ordine și lansează solicitări bucătarilor cu un statut mai înalt. Aceștia ajung să se simtă jigniți de inversarea direcției clasice de transmitere a influenței. Apariția „corespondenței electronice” a dus la conflicte similare. Cum secretarele stăpâneau subtilitățile poștei electronice, ele s-au aflat în poziția de a instrui directorii în privința posibilităților și limitărilor unui asemenea sistem, iar unii dintre ei au avut o atitudine defensivă în fața acestei inversări de roluri.

Cultura. Când două sau mai multe culturi diferite se dezvoltă într-o organizație, ciocnirea dintre convingeri și valori poate genera conflict deschis. Administratorii spitalelor care dezvoltă o cultură puternic centrată pe eficientizarea costurilor ajung uneori în conflict cu medicii care sunt foarte devotați asigurării unei mai bune îngrijiri a pacienților, indiferent de costuri.

d) Ambiguitatea

Scopurile și criteriile de performanță ambigue sunt surse de conflict. În ambiguitate se distrug regulile formale și informale care guvernează interacțiunile. În plus, este greu să împarți laude și critici în conformitate cu rezultatele când nu știi precis cine de ce răspunde. Dacă vânzarile scad după introducerea unui produs „mai bun și mai ieftin”, departamentul de design poate blama pe cel de marketing pentru o slabă campanie publicitară. Ca răspuns, cei de la marketing vor spune că de fapt produsul „îmbunătățit” este mai prost decât cel vechi.

Criteriile de performanță ambigue sunt o cauză frecventă a conflictelor dintre șefi și subordonați. Chimistul de laborator căruia o companie de produse chimice îi cere să „descopere noi informații” va reacționa negativ când șeful îi va spune că munca sa este necorespunzătoare. Acest gen de însărcinări „cu final deschis” este susceptibil de interpretări foarte diverse.

e) Resurse insuficiente

Diferențele de putere se măresc atunci când resursele devin deficitare. Asta nu se întâmplă însă fără lupta și conflictele ies la suprafață în timpul manevrelor. Pot contribui la starea de conflict bugetul limitat, sprijinul secretarial redus sau accesul cu programare la calculator. Să ne gândim la compania care-și instalează un computer pentru scopuri administrative și de cercetare. La început este timp destul pentru tot. Însă cum ambele funcțiuni vor folosi din ce în ce mai mult computerul, accesul devine o problemă. Aici poate erupe conflictul.

Procesul conflictual

Vom presupune că are loc o dispută între departamentele organizației. În majoritatea cazurilor evenimentele se derulează după scenariul următor:

- „Victoria” în dispută devine mai importantă decât buna rezolvare a problemei existente.
- Partile încep să dosească informații sau să pună în circulație informații distorsionate.
- Fiecare grup devine mai unit. Devianții care vorbesc despre reconciliere sunt pedepsiți și se cere stricta conformare.
- Este descurajat contactul cu cealaltă parte, cu excepția situațiilor formalizate și condițiilor restrictive.
- În timp ce opoziții sunt reduși la stereotipuri negative, este promovată propria imagine.
- De fiecare parte, cei mai agresivi, care sunt mai pricepuți în a intra în conflict și se impun în mod natural ca lideri.

Ceea ce începe ca o problema de interdependență, ambiguitate sau insuficiență, escaladează până la punctul în care procesul conflictual în sine devine o problema în plus. Elementele procesului funcționează apoi împotriva ajungerii la o soluție pașnică. Ciclul conflictului se autoîntreține.

8.3.3. Rezolvarea conflictului

Stiluri de rezolvare a conflictului

Indivizii încearcă să-și rezolve conflictele interpersonale într-o multitudine de feluri:

Evitarea. Evitarea presupune comportament neasertiv și necooperant. Oamenii folosesc acest stil pentru a se menține departe de conflicte, a ignora neînțelegerile sau a rămâne natural. Atunci când conflicte nerezolvate afectează realizarea scopurilor, stilul de evitare va duce la rezultate negative pentru firmă. În anumite circumstanțe însă, acest stil poate fi dezirabil, atunci când:

- problema este minoră și numai de o importanță trecătoare și ca atare nu se justifică timpul și energia cheltuită pentru rezolvare;
- informația pusă la dispoziție individului este insuficientă pentru a te preocupa de conflict în perioada respectivă;
- puterea individului este prea mică în comparație cu a celuilalt, așa încât există șanse mici de a realiza o schimbare;
- alți indivizi pot mai degrabă să rezolve conflictul.

Forțarea. Forțarea presupune comportament asertiv și necooperant și reflectă o abordare câștig-pierdere a conflictului interpersonal. Aceia care folosesc acest stil încearcă să-și atingă propriile scopuri fără să se gândească la alții. Deseori, forțarea presupune putere coercitivă. Putem nota ca atitudinea „eu împotriva ta” nu te duce prea departe în afaceri, în special când partile au nevoie de o relație pe termen lung. Cu toate acestea, există situații în care forțarea poate fi necesară, atunci când:

- cazurile de urgență cer o acțiune rapidă;
- trebuie acceptate mai multe acțiuni nepopulare pentru a

asigura eficacitatea organizațională și supraviețuirea;

- persoana trebuie să acționeze pentru a se proteja pe sine însăși și pentru a-i opri pe ceilalți să profite de pe urma sa.

Acomodarea. Stilul de acomodare reprezintă un comportament de cooperare, dar neasertiv. Acomodarea poate reprezenta un act de altruism, o strategie pe termen lung în direcția încurajării cooperării cu ceilalți, a acceptării dorințelor celorlalți. În general, acomodarea este privită bine de ceilalți, dar poate fi uneori considerată ca o slăbiciune sau ca un act de supunere. Acomodarea poate fi eficientă pe termen scurt, atunci când:

- indivizii sunt într-o potențială situație explozivă de conflict emotional care trebuie evitată cu calm;
- păstrarea armoniei și evitarea rupturilor sunt importante, mai ales pe termen scurt;
- conflictele sunt cauzate în primul rând de personalitatea indivizilor și nu pot fi rezolvate așa de ușor.

Colaborarea. Colaborarea reprezintă un comportament asertiv și puternic de cooperare. Ea reflectă o abordare câștig-câștig a conflictelor interpersonale. Apare atunci când părțile implicate în conflict urmăresc fiecare să satisfacă deplin nevoile tuturor părților și caută un rezultat benefic pentru toți. Oamenii apropiați acestui stil tind să aibă următoarele caracteristici:

- consideră conflictul normal, folositor și chiar ducând la o soluție mult mai creativă dacă este gestionat corespunzător;
- au încredere în ceilalți;
- consideră că un conflict rezolvat în favoarea tuturor duce la acceptarea unanimă a soluției.

Colaborarea este utilă, în special în situațiile când:

- se impune un grad mare de interdependență;
- indivizii au puteri egale;
- șansele de succese sunt reciproce, în special pe termen lung, pentru rezolvarea disputei printr-un proces câștig-câștig;
- există suficient suport organizațional pentru acceptarea timpului și a energiei necesare în rezolvarea disputei prin colaborare.

Compromisul. Compromisul este comportamentul aflat la un nivel intermediar între cooperare și asertivitate. Se bazează pe „a oferi și a primi” și presupune o serie de concesii. Compromisul este adesea folosit și general acceptat ca o metoda de rezolvare a conflictului. Aici nu există un învingător sau un perdant clar. Mai degrabă se demonstrează o dorință de a raționaliza obiectul conflictului și a accepta soluția care oferă o satisfacere incompletă a nevoilor părților. Prin urmare, caracteristica distinctivă a compromisului este aceea că fiecare parte intenționează să renunțe la ceva. Comparat cu colaborarea, compromisul tinde să nu maximizeze satisfacția agregată, ci mai degrabă atinge o satisfacere moderată, parțială pentru fiecare în parte.

Compromisul este utilizat atunci când:

- înțelegerea duce la îmbunătățirea situației dintre părți sau macar împiedică înrăutățirea care ar putea apărea din cauza neînțelegerilor;
- nu este posibil să se ajungă la un acord de tipul câștig-câștig;
- scopurile conflictuale sau interesele opuse blochează acordul cu propunerile uneia dintre părți.

Studiile arată că oamenii au tendința de a aborda conflictele într-un anumit fel. De aceea, confruntându-se cu o situație conflictuală, unii oameni vor să câștige totul cu orice pret, unii vor să găsească o soluție optimă, unii vor să se retragă, alții vor să fie îndatoritori, iar alții vor să „împarta diferențele”.

Cele cinci stiluri de rezolvare a conflictului reprezintă de fapt o intenție de a rezolva un conflict între părți. Însă comportamentul părților aflate în conflict poate fi diferit de intențiile lor din cauza unor greseli și cuprinde declarațiile, acțiunile și reacțiile lor.

Intensitatea conflictului se mărește o dată cu urcarea de-a lungul intervalului până ce devine total distructiv. Grevele, revoltele sau războaiele fac parte din aceasta categorie. Trebuie să ne dăm seama că aceste conflicte, din ultima categorie, sunt aproape întotdeauna distructive. Conflictele constructive se afla în partea de jos a intervalului. Dacă un conflict este distructiv, părțile și managerii trebuie să-l reducă și invers, dacă nivelul e prea scăzut, este necesară intensificarea situației conflictuale. Aceasta se generează prin tehnicile de management al conflictului; tehnici de rezolvare și stimulare, care îi permit managerului să controleze nivelul de conflict.

Asadar, putem concluziona că managementul conflictului este un proces de recunoaștere a rolului exact al unui conflict între indivizii și grupurile unei organizații și de folosire a tehnicilor de decizie și stimulare, astfel încât să crească eficiența organizației.

Strategii de mediere a situațiilor conflictuale de către manageri

În funcție de gradul de control al arbitrilor/mediatorului în cadrul procesului de mediere și gradul de control al arbitrilor/mediatorului în obținerea rezultatului (fig.8.1), managerii au la dispoziție cinci strategii diferite de intervenție.

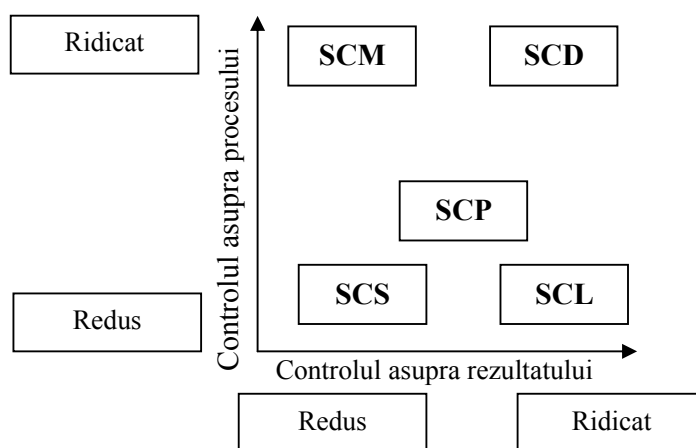


Fig. 8.1 Pozitionarea strategiilor de mediere a situațiilor conflictuale de către manageri

Cele cinci strategii, poziționate în colțuri și în centrul graficului sunt: strategia de control prin mediere (SCM), strategia de control parțial (SCP), strategia controlului deplin (SCD), strategia controlului scăzut (SCS) și strategia controlului limitat (SCL).

SCS Strategia controlului scazut: Managerul nu intervine în mod activ în rezolvarea conflictului; ori îndeamna partile să-și rezolve conflictul pe cont propriu, ori rămâne doar în afara conflictului; (de exemplu, încurajarea sau îndrumare părților să negocieze sau să-și rezolve conflictul ele însele, oferind un stimulent).

SCL Strategia controlului limitat: Managerul intervine în conflict prin împartirea controlului asupra procesului și în mod deosebit asupra rezultatului cu partile în litigiu (managerul și partile în litigiu convin împreună asupra procesului de stabilire a deciziei finale și se străduiesc să ajungă la un consens în ceea ce privește decizia de rezolvare); lucrează cu partile în litigiu pentru a-i ajuta să ajungă la o soluție prin facilitarea interacțiunii, prin ajutorul acordat în procesul de comunicare, prin discutarea problemelor etc.; în plus, își asumă un rol activ în evaluarea opțiunilor, recomandarea soluțiilor, convingerea părților în litigiu să le accepte și în îndemnul de a rezolva conflictul; un control moderat asupra procesului managerial și asupra rezultatului.

SCP Strategia de control partial: Managerul intervine în solutionarea conflictului prin influențarea rezultatului deciziei finale (își asumă întregul control asupra deciziei finale, decide, impune decizia finală părților în litigiu), dar nu încearcă să influențeze procesul; partile în litigiu dețin controlul în legătură cu ce informații sunt prezentate și modul în care acestea sunt prezentate; un grad de control ridicat asupra rezultatului, dar un control scazut asupra procesului (de exemplu, arbitrajul, adjudecarea, intervenții adverse).

SCM Strategia de control prin mediere: Managerul intervine în conflict prin influențarea procesului de obținere a deciziei finale (facilitează interacțiunea, ajută la comunicare, explică unei părți punctul de vedere al celeilalte părți, clarifică problemele, expune reguli de abordare a conflictului, menține ordinea pe parcursul desfășurării discuțiilor), dar nu încearcă să dicteze sau să impună o decizie finală (deși ar putea să propună soluții); decizia finală este stabilită de către partile aflate în litigiu; un grad de control ridicat asupra procesului, dar un control scazut asupra rezultatului (de exemplu, mediere, conciliere).

SCD Strategia controlului deplin: Managerul intervine în conflict prin influențarea procesului și a rezultatului (decide ce informații urmează să fie prezentate și modul în care acestea trebuie să fie prezentate și adoptă, de asemenea, decizia finală); le adresează părților în litigiu întrebări specifice în legătură cu conflictul, pentru a obține informații, și impune o decizie finală; managerul deține controlul deplin asupra deciziei finale referitoare la conflict; un grad de control ridicat atât asupra procesului, cât și al rezultatului.

Factorii conjuncturali care afectează alegerea strategiei

Factorii conjuncturali care afectează alegerea strategiei sunt:

1. Importanța conflictelor. Un conflict este important dacă este primordial pentru supraviețuirea sau funcționarea unui grup sau a unei organizații. Managerul trebuie să fie mai preocupat de conflict atunci când importanța conflictului este mare. Când importanța conflictului este mare, este nevoie de mai multă grijă și control asupra rezultatului și, ca urmare, managerul mediator nu trebuie să aleagă o strategie care oferă părților în litigiu controlul deplin asupra

rezultatului.

2. Presiunea impusa de timp. Unele conflicte trebuie să fie rezolvate mai urgent decât altele. Întrucât strategiile de intervenție variază în funcție de cât de repede conduc la o rezolvare, este important să se aleagă strategia adecvată pentru a asigura succesul intervenției.

3. Natura conflictului. În cazul unui conflict legat de privilegii managerul trebuie să aibă control asupra rezultatului. Pentru a rezolva un conflict legat de mize, managerul nu trebuie să aleagă strategii care confera părților un control deplin asupra procesului, ci un control mic asupra rezultatului.

4. Natura relațiilor. Dacă părțile în litigiu nu mai interacționează una cu alta trebuie să aleagă o strategie de intervenție care limitează controlul pe care îl pot deține partile asupra rezultatului. În plus, managerul trebuie să aibă o anumită influență asupra procesului pentru a se asigura că acesta se desfășoară în condiții normale și cinstite. Pe de altă parte, atunci când nu este probabil ca părțile să mai interacționeze una cu alta în viitor, managerul își poate asuma un control mai mare asupra rezultatului, întrucât efectul rezolvării asupra relațiilor viitoare nu mai reprezintă o preocupare.

5. Probabilitatea angajamentului. Acest factor se referă la probabilitatea ca părțile să se angajeze la o rezolvare dacă aceasta ar fi decisă unilateral de către manager. Aceasta, la rândul său, depinde de natura relației dintre manager și părți, incluzând gradul de putere pe care managerul îl are și sentimentele de încredere și loialitate ale subalternilor. În astfel de cazuri, strategiile de intervenție care nu permit deținerea controlului de către părțile în litigiu vor fi mai puțin eficiente decât acelea care permit părților un anumit control asupra rezultatului. Dar dacă managerul întrevede o probabilitate ridicată de asumare a angajamentului, atunci poate să-și asume un control mai mare asupra rezultatului și să impună o decizie finală ori de câte ori este necesar.

6. Orientarea partilor în litigiu. Aceasta se referă la probabilitatea ca părțile aflate în litigiu să ajungă la o rezolvare adecvată organizației dacă li se acordă controlul asupra deciziei finale de rezolvare a conflictului.

În concluzie un manager folosindu-se de cei șase factori poate să aleagă corect strategia de rezolvare. Un manager care se confruntă cu un anumit conflict poate diagnostica principalele imperative conjuncturale, folosindu-se de acești factori conjuncturali.



8.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Prin disfuncționalitate socială se înțelege o perturbare care afectează funcționarea unei organizații.

În activitatea organizațiilor întâlnim următoarele tipuri de disfuncționalități: absentismul, fluctuația, accidentele de muncă și conflictul.

Absenteismul poate fi definit ca un refuz provizoriu și limitat al muncii. Principalele tipuri de absențe sunt: absențe de boală, concediu de maternitate și postnatal, oprire pentru accidente de muncă,

concedii de formare, diverse obiceiuri, cutume, absențe autorizate, absențe neautorizate, absențe datorate prezenței nonactive.

Fluctuația personalului caracterizează plecările salariaților din organizație

Accidente de muncă reprezintă o perturbare dar un factor de evidențiere a unei proaste stări a sistemului social al întreprinderii.

Conflictul presupune un dezacord sau un comportament incompatibil între părțile implicate, perceput chiar de acestea. Existența conflictului nu duce neapărat la ineficiență. De fapt, sunt trei puncte de vedere asupra conflictului: unul pozitiv, unul negativ și unul echilibrat.

Principalii factori care contribuie la conflictul organizațional sunt: identificarea cu grupul și parțialitatea intergrupuri, interdependența, diferențe de putere, statut și cultură, ambiguitatea și resurse insuficiente.

Stilurile de rezolvare a conflictelor sunt: evitarea, forțarea, acomodarea, colaborarea și compromisul.

Managerii pentru medierea situațiilor conflictuale pot apela la una dintre următoarele strategii: strategia de control prin mediere, strategia de control parțial, strategia controlului deplin, strategia controlului scăzut și strategia controlului limitat. Alegerea strategiei depinde de următorii factori conjuncturali: importanța conflictelor, presiunea impusă de timp, natura conflictului, natura relațiilor, probabilitatea angajamentului și orientarea părților în litigiu.

Concepte și termeni de reținut

- disfuncționalitate;
- absentism, fluctuație;
- conflict social;
- strategii de mediere a situațiilor conflictuale

Întrebări de control și teme de dezbateri

1. Definirea disfuncționalităților sociale și a implicațiilor lor.
2. Definirea conflictului și a tipurilor de conflicte.
2. Identificarea generatorilor de conflict.
3. Prezentarea conflictului organizațional și a cauzelor acestuia.
4. Analiza criteriilor de alegere a strategiilor de mediere a conflictelor dintre angajați.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Generatoare de conflict pot fi:
 - a) presiunea timpului.
 - b) legislația
 - c) exteriorizarea promovărilor
 - d) nici un răspuns nu este corect
2. Cauzele conflictului organizațional:
 - a) interdependența
 - b) diferențe de putere, statut și cultură
 - c) parțialitatea intergrupuri
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
3. Escaladarea stării conflictuale presupune:
 - a) victoria în dispută devine mai importantă decât buna rezolvare a problemei existente.
 - b) părțile încep să dosească informații sau să pună în circulație informații distorsionate.
 - c) este descurajat contactul cu cealaltă parte, cu excepția situațiilor formalizate și condițiilor restrictive.
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
4. Care dintre următoarele activități nu duce la rezolvarea conflictului:
 - a) evitarea.
 - b) colaborarea.
 - c) compromisul.
 - d) ordinul
5. Rolul managerului în rezolvarea unui conflict poate fi:
 - a) mediator
 - b) judecător
 - c) participant
 - d) responsabil
6. O intervenție în situații conflictuale este considerată de succes atunci când:
 - a) abordează și rezolvă un litigiu
 - b) face ca părțile aflate în litigiu să fie mulțumite de rezultatele deciziei finale.
 - c) s-a apelat la un arbitraj neutru
 - d) sunt posibile toate variantele
10. Criteriile pentru aprecierea eficienței rezolvării unei stări conflictuale:
 - a) momentul rezolvării conflictului
 - b) angajamentul asumat de părțile în litigiu
 - c) eficiența rezolvării
 - d) toate răspunsurile sunt corecte

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie și practica, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital.

R: 1-a; 2-d; 3-d; 4-d; 5-a; 6-b; 7-d.

Unitatea de învățare 9

UTILIZAREA SUPERIOARĂ A RESURSELOR UMANE

Cuprins

- 9.1. Introducere
- 9.2. Obiectivele și competențele unității de învățare
- 9.3. Conținutul unității de învățare
 - 9.3.1. Organizarea activității de management al resurselor umane
 - 9.3.2. Evaluarea funcțiunii de resurse umane
 - 9.3.3. Modele de management al resurselor umane
 - 9.3.4. Comunicarea internă
 - 9.3.5. Aspecte comparative ale managementului resurselor umane
- 1.4. Îndrumar pentru autoverificare



9.1. Introducere

Știm cu toții că în orice moment o companie trebuie să își gestioneze eficient resursele de care dispune pentru a reuși să își atingă obiectivele propuse. De asemenea, știm, că în cele mai multe cazuri, modul în care companiile își folosesc resursele umane disponibile poate constitui factorul de diferențiere dintre eșec și succes.

Utilizarea superioară a resurselor umane trebuie să fie un deziderat al fiecărei organizații. În utilizarea eficientă a resurselor umane trebuie plecat de la o structură organizatorică adaptată tipului de activitate. Conducerea activității de management a resurselor umane presupune existența unor specialiști în domeniul conducerii resurselor umane care să fie în măsură să cuantifice activitatea de resurse umane, să fie permanent informați asupra particularităților managementului resurselor umane din organizațiile cu care firma colaborează.



9.2. Obiectivele și competențele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- identificarea activităților specifice conducerii resurselor umane;
- înțelegerea importanței structurii organizatorice a departamentului de resurse umane;
- stabilirea locului și importanței modelelor de management a resurselor umane;
- identificarea, prin prisma costurilor și beneficiilor, a activităților din domeniul resurselor
- identificarea și reținerea principalelor particularități ale managementului resurselor umane din SUA, Japonia și România.

Competențele unității de învățare:

- studenții vor cunoaște activitățile specifice conducerii resurselor umane și vor înțelege astfel rolul și utilitatea acestei activități;
- studenții vor putea identifica metodele de evaluare a programelor de resurse umane ;
- studenții vor cunoaște particularitățile managementului resurselor umane din diferite țări.



Timpu alocat unității: 4 ore



9.3. Conținutul unității de învățare

9.3.1. Organizarea activității de management al resurselor umane

Conținutul activității de conducere a resurselor umane

Conducerea resurselor umane, ca funcție specializată a managementului, este responsabilă de desfășurarea a trei mari categorii de activități: activități strategice, cu pronunțat caracter creativ, activități de consultanță și activități operaționale.

Activitățile strategice constau în formularea, propunerea și obținerea aprobării pentru politicile și strategiile de personal ale organizației, precum și în înțelegerea și anticiparea consecințelor schimbărilor, inclusiv în ceea ce privește comportamentul uman. Aceste activități revin directorului de resurse umane.

Activitățile de consultanță au rolul de a acorda asistență în cadrul organizației. Se referă, în special, la asistența ce trebuie acordată celorlalți manageri în rezolvarea problemelor legate de personal. Consultanții pot oferi informații cu privire la planificarea necesarului de forță de muncă, pot furniza aprecieri referitoare la impactul asupra organizației al unor modificări în legea salarizării, pot oferi sugestii cu privire la dezvoltarea conducerii, la antrenarea și motivarea angajaților etc.

Activitățile operaționale revin administratorilor de personal. Rolul lor este justificat de faptul că deciziile referitoare la angajați implică o mare varietate de proceduri și o documentație amplă. O schimbare relativ minoră a politicii determină revizuirea multor documente. De regulă însă, administratorii de personal se ocupă de aspecte de rutină, fiind însărcinați cu gestionarea detaliilor activității de conducere a resurselor umane: elaborarea fișelor de post, înregistrarea personalului, elaborarea procedurilor privind disciplina etc.

Unele activități de conducere a resurselor umane vizează toate cele trei tipuri de specialiști în domeniul personalului. De exemplu, recrutarea face obiectul unei politici elaborate la nivelul firmei, în concordanță cu strategia firmei; însă pot apărea unele particularități ale recrutării, în funcție de compartimentul vizat: marketing, producție, vânzări, contabilitate etc.

Aici intervine rolul consultantului de a evidenția aceste particularități.

Dar tot recrutarea implică un mare volum de muncă legat de organizarea ei: stabilirea unui eventual număr minim de candidați în vederea selecției, anunțurile de recrutare, organizarea interviurilor etc. Toate aceste sarcini revin managerului responsabil cu resursele umane.

Sintetizând, putem spune că principalele zone asociate cu managementul resurselor umane sunt:

- relațiile management-sindicate și negociere;
- instruire-dezvoltare; identificarea necesarului de instruire și propunerea de soluții de instruire;
- analiza posturilor - sarcini, relații de subordonare, rezultate așteptate, criterii de măsurare a performanței și standarde de performanță;
- managementul recompenselor - evaluarea posturilor, proiectarea și implementarea sistemului de plată și a pachetului de beneficii, a schemei de bonificații și recompense;
- planificarea resurselor umane și acoperirea nevoilor, prin recrutarea și selecția de personal;
- managementul carierei, inclusiv evaluarea performanțelor individuale;
- activități de consultanță – oferirea de sfaturi și opinii profesionale conducătorilor întreprinderii referitoare la aspecte și incidente rezultate din activitatea zilnică;
- relații de muncă – procedurile disciplinare și coercitive, comunicare;
- politică – definirea și implementarea politicilor cu ajutorul cărora activitățile menționate mai sus sunt puse în practică.

Structuri de organizare a managementului resurselor umane

Deși managementul resurselor umane este, de regulă, funcția principală a unui departament specializat, se poate spune că această activitate este extinsă și în afara acestuia. Practic, trei grupuri conlucrează pentru a îndeplini funcția de management al resurselor umane din cadrul organizației.

În primul rând, responsabilitatea generală este asumată de conducerea superioară. Președintele unei organizații dă tonul climatului de muncă. El poate desemna managerul pentru resurse umane și alți manageri importanți.

Al doilea grup este format din manageri din toată întreprinderea.

Supervizorii de prim rang, șefii de serviciu, responsabilii de sectoare și alți angajați cu funcții de conducere transpun în practică politicile de resurse umane. Aceștia trebuie să înțeleagă strategiile și politicile de resurse umane ale întreprinderii și să le sprijine în mod activ, ei fiind, de fapt, gestionari ai resurselor umane.

Al treilea grup din întreprindere este departamentul de resurse umane. Acesta funcționează în general ca un serviciu de cadre. El asigură deci servicii, sprijin, sfaturi și, uneori, chiar control pentru celelalte departamente. Mărimea lui depinde de mărimea organizației, de importanța acordată activităților de personal; în lume, se consideră că raportul între numărul de salariați ai departamentului și numărul total de angajați ai întreprinderii este, în medie, de 1/100 (variază între 0,4% la marile companii și 1,8% la întreprinderile mici).

În cadrul acestui departament, pot fi incluse:

- servicii de recrutare (de exemplu: publicitatea privind posturile libere, pregătirea interviurilor, specificarea cerințelor pentru candidați, selecția, ținerea corespondenței cu candidații etc.);
- procedurile de plată și altele asociate acestora, precum evaluarea posturilor;
- servicii privind angajarea (stabilirea procedurilor de angajare, informarea

salariaților și a conducerii cu privire la noile posturi, revizuirea detaliilor de angajare, întocmirea contractelor de muncă etc.);

- relațiile cu angajații (comunicarea, negocierea unor acorduri sau contracte de muncă, oferirea informațiilor privind schimbarea unor aspecte din punct de vedere legal, a informațiilor despre facilitățile economice oferite de întreprindere ș.a.);
- servicii de formare a personalului (informarea privind cursurile de instruire, realizarea programelor de instruire, urmărirea și controlul derulării acestora);
- servicii privind siguranța, sănătatea și confortul personalului (organizarea unor comitete de asigurare, menținerea unor condiții de lucru cât mai bune, facilități sociale diverse).

Structura de organizare a departamentului de resurse umane depinde de o serie de factori, cum ar fi: mărimea organizației, rolul atribuit activităților de conducere a resurselor umane, specificul local, istoricul organizației, sectorul profesional, nivelul de sindicalizare etc.

Principalele opțiuni de organizare sunt redate în continuare.

Organizarea departamentului de resurse umane

În organizațiile în care departamentul de resurse umane are o importanță vitală atât pentru prezent, cât și pentru viitor, structura lui poate fi creată ca în exemplul din figura 9.1.

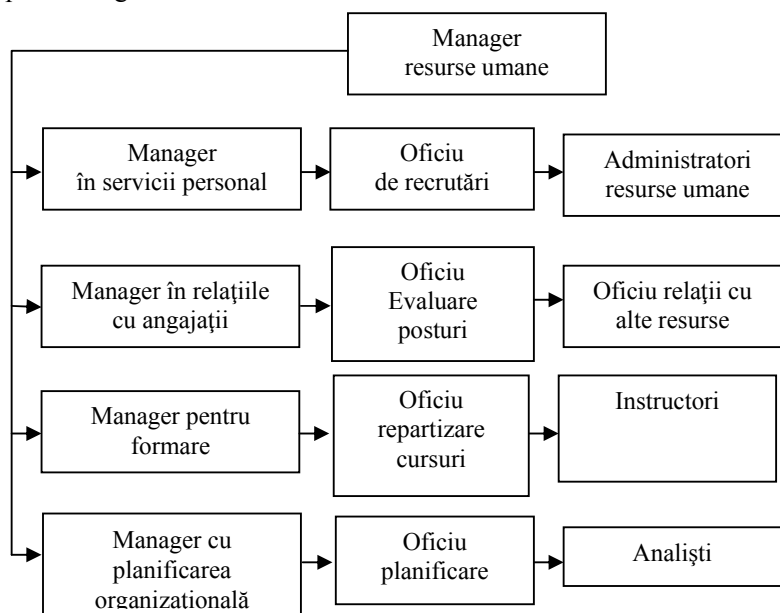


Fig. 9.1. Organizarea pe domenii departametului de resurse umane

Organizarea departamentului de resurse umane pe obiective se utilizează frecvent, organizare care are în vedere două obiective (figura 9.2):

- gestiunea personalului: prevenirea insatisfacției;
- relațiile umane: promovarea satisfacției.

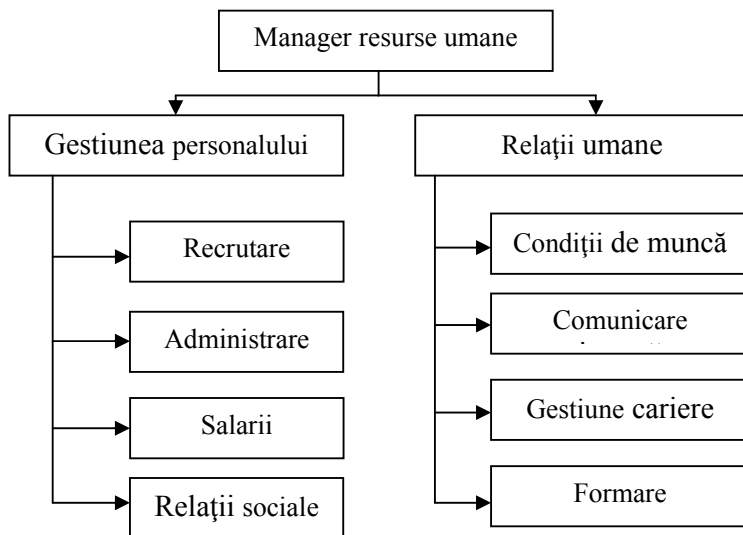


Fig. 9.2. Organizarea departamentului de resurse umane pe obiective

9.3.2. Evaluarea funcțiunii de resurse umane

Mulți dintre specialiștii în domeniul resurselor umane consideră că rezultatele activității pe care o desfășoară nu pot fi cuantificate (de exemplu, creșterea satisfacției muncii sau oportunități mai mari pentru dezvoltarea carierei) și că nu pot stabili contribuția financiară a funcțiunii de resurse umane la perfecționarea activității întreprinderii. De aceea, de multe ori, managerii generali nu percep importanța acestei funcțiuni și reduc bugetele activităților de resurse umane ori de câte ori apare cea mai mică problemă financiară, deși declară că personalul reprezintă cea mai importantă resursă a organizației. În multe organizații nu se găsesc resurse financiare pentru activități importante, cum ar fi: analiza postului, evaluarea activității de formare, sau utilizarea unor metode mai complexe de selectare a angajaților.

În general, activitatea de resurse umane este percepută ca fiind generatoare de costuri, fără a contribui direct la realizarea veniturilor întreprinderii. De aceea, ea este de multe ori ținta reducerilor de cheltuieli.

Prin prisma costurilor și beneficiilor, activitățile din domeniul resurselor umane sunt clasificate de către directori și manageri în:

- activități esențiale,
- activități opționale
- studii opționale.

Activități de resurse umane esențiale sunt considerate acelea fără de care organizația nu se poate dezvolta. Nevoia desfășurării acestor activități este presantă și reală, deși presupune costuri mari, iar beneficiile acestor activități sunt directe și măsurabile. Astfel de activități sunt:

- recrutarea selectarea;
- pregătirea la locul de muncă;
- salarizarea;
- programele de beneficii;
- protecția muncii;
- relațiile cu sindicatele.

Activități de resurse umane opționale sunt considerate:

- analiza posturilor;

- evaluarea performanțelor;
- dezvoltarea carierei;
- programele de pregătire;
- comunicarea organizațională;
- planificarea resurselor umane.

Managerii le consideră instrumente de conducere utile, dar costisitoare și fără utilitate clară și imediată pentru organizație. Întrucât beneficiile acestor activități sunt indirecte și necuantificabile, în unele organizații ele sunt considerate neimportante, iar în altele reprezintă un lux posibil de satisfăcut numai în condiții economice favorabile.

Studiile opționale de resurse umane, cum ar fi:

- sondajele de analiză a atitudinii angajaților,
- evaluarea programelor de pregătire a personalului, sunt cel mai puțin recunoscute ca necesare de către manageri, care rareori le înțeleg utilitatea, aceasta fiind foarte greu cuantificabilă.

Puterea de influență a managerilor de resurse umane depinde de competența și calitățile lor, mai ales că nu au putere de decizie directă.

Pentru a obține fondurile necesare desfășurării activităților de resurse umane, ei trebuie să găsească argumentele economice cu care să demonstreze eficacitatea lor.

În acest scop, poate utiliza **modelul cost-beneficii** de evaluare a programelor de resurse umane. Acesta are patru componente:

1. modelul de eficiență;
2. modelul economic;
3. comparația costuri-beneficii;
4. decizia de continuare, de repetare, sau de schimbare a programului.

1. Modelul de eficiență este destul de des utilizat (de exemplu, atunci când se evaluează programele de formare sau atitudinile angajaților). El are cinci etape:

- **analiza necesității** programului pune în evidență problemele pe care trebuie să le rezolve acesta și permite comparația dintre situația întreprinderii înainte și după program. În cazul în care problemele identificate în această etapă nu dispar la sfârșitul programului, înseamnă că acesta nu a avut succesul așteptat. În analiza necesității programului se pleacă de la identificarea simptomelor care pun în lumină necorelări între angajați, posturi, organizație și mediu. Pentru a putea evalua cât mai bine schimbările care survin în urma desfășurării programului, este util a fi măsurate un număr cât mai mare de simptome, cum ar fi fluctuația personalului, absenteismul, productivitatea muncii, numărul de ore suplimentare etc.
- **planificarea** și proiectarea desfășurării programului prin alegerea celei mai adecvate alternative, menite a îmbunătăți relația dintre angajați, posturi și organizație. Oricare ar fi varianta aleasă, trebuie stabilite și metodele de evaluare a eficienței programului, precum și modalitățile de implicare în program a managerului de resurse umane și a managerilor interesați.
- **evaluarea calității** modului de punere în aplicare a programului presupune:
 - urmărirea desfășurării activităților, în succesiunea lor;
 - colectarea și prelucrarea datelor, în conformitate cu programul stabilit;
 - identificarea abaterilor de la program sau a imperfecțiunilor programului proiectat;
 - informări cu privire la modul de desfășurare a programului.
- **cuantificarea efectelor** programului asupra modificării percepțiilor și

atitudinilor angajaților. Dacă percepțiile și atitudinile angajaților rămân neschimbate, înseamnă că programul a fost greșit ales, sau a fost greșit proiectat și realizat.

- **măsurarea efectelor** programului asupra modificării comportamentului angajaților, de exemplu productivitatea muncii, calitatea activității desfășurate, absenteismul, fluctuația, accidentele de muncă, plângerile, concediile medicale.

Fiecare dintre cele cinci etape oferă informații importante asupra cauzelor succesului sau eșecului programului.

2. Modelul economic transpune programul de resurse umane în cauză în limbajul economic. Adică investițiile pe care le presupune programul, pe de o parte, și valoarea efectelor acestuia, pe de altă parte. Când în cadrul departamentului de resurse umane nu pot fi calculate efectele economice pe care le produc cheltuielile cu programul respectiv, ceea ce se întâmplă de foarte multe ori, este firesc ca managerii de vârf să reducă bugetul aferent activităților de resurse umane. De aceea, un manager de resurse umane competent trebuie să fie capabil să calculeze costurile economice ale programului, dar și efectele economice și anume veniturile suplimentare și/sau reducerea de cheltuieli obținute ca urmare a îmbunătățirii unor indicatori, precum:

- absenteismul
- întârzierile
- fluctuația
- grevele
- îndeplinirea normelor de timp
- calitatea activității
- accidentele de muncă etc.

3. Comparatia costuri – beneficii trebuie să conducă la concluzia că cele din urmă sunt superioare. Altfel, programul nu se justifică.

4. Decizia de continuare, de repetare, sau de schimbare a programului presupune parcurgerea următoarelor etape:

- stabilirea alternativelor de program (în curs de desfășurare sau propus), în funcție de obiective, de program, costuri și beneficii.
- departajarea programelor de resurse umane impuse de lege de acelea opționale.
- evaluarea fezabilității fiecărui program în conformitate cu criterii, cum ar fi: complexitatea, existența personalului calificat în departamentul de resurse umane sau a consultantilor, ușurința cu care poate fi pus în aplicare, beneficiile economice nete, riscuri.
- ierarhizarea programelor în ordinea necesității lor, în frunte cu cele obligatorii prin lege, care se aplică indiferent de eficiența lor. Programele opționale se ierarhizează în funcție de ușurința cu care pot fi puse în aplicare și de efectele economice scontate.

În concluzie, se poate spune că, în condițiile creșterii competitivității, organizațiile vor cheltui sume mari de bani numai pentru programele de resurse umane cu costuri și beneficii valorice clare, și în urma cărora beneficiile sunt mai mari decât costurile.

9.3.3. Modele de management al resurselor umane

Un model - adica o imagine simplificata a realitatii. Altfel spus: un model transformă o idee adesea complicată, într-o noțiune clară și ușor de înțeles de către un grup de persoane, chiar dacă acest lucru implică automat o simplificare a realității.

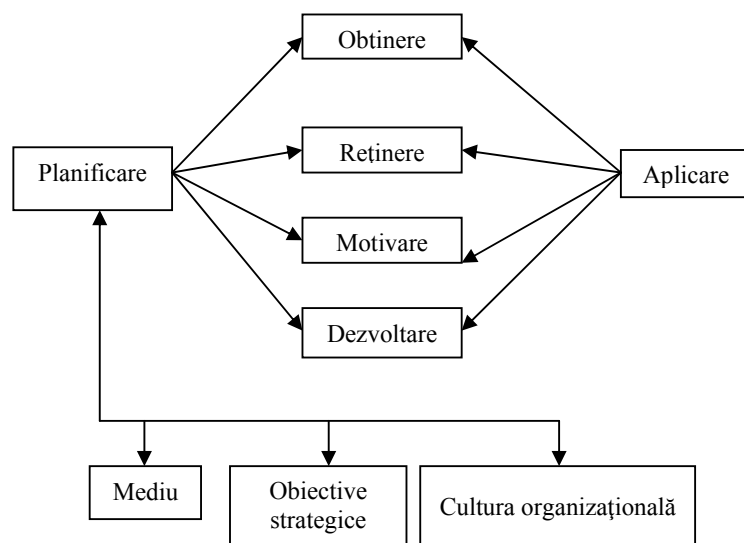
Ca urmare a dezvoltării teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane au fost elaborate modele specifice care să permită o înțelegere aprofundată a conținutului și activităților de management al resurselor umane.

Multitudinea de modele elaborate reprezintă o sintetizare a experienței și permit a îmbunătățire a proceselor, aspectelor, caracteristicilor sau relațiilor esențiale în domeniul resurselor umane.

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale a dus la **elaborarea de modele specifice cu grade diferite de specificitate:**

- forme simplificate ale activităților MRU
- formalizarea concepțiilor și preocupărilor în domeniu
- reprezintă sintetizarea experienței în domeniul MRU
- permit înțelegerea și cunoașterea conținutului MRU
- permit înțelegerea mai completă și mai complexă a proceselor din domeniul MRU

1. **Modelul elaborat de Michael Armstrong** (1991) consideră că baza activităților de resurse umane o reprezintă planificarea și aplicarea programelor privind obținerea, reținerea, motivarea și dezvoltarea resurselor umane necesare supraviețuirii și dezvoltării organizațiilor.



Activitățile de bază sunt dependente, la rândul lor de mediu, obiectivele strategice și cultura organizației.

Concluzii:

- planificarea și aplicarea programelor privind obținerea, reținerea, motivarea și dezvoltarea resurselor umane
- îndeplinirea obiectivelor acestor activități permite organizațiilor să supraviețuiască și să prospere

2. **Modelul Heneman** (1989) are o complexitate mai mare și un grad ridicat de specificitate, față de modelul prezentat anterior.

Modelul pleacă de la premiza necesității influențării eficacității resurselor umane din cadrul oricărei organizații și operează cu trei variabile fundamentale:

1. activități;
2. rezultate;
3. influențe externe.

Modelul prezentat urmărește să coreleze capacitatea și motivația angajaților cu cerințele și recompensele specifice postului. Ca urmare a acestei

corelații, presupunem realizate, activitățile specifice resurselor umane vor influența favorabil atragerea, performanța, reținerea, implicarea și satisfacția angajaților.

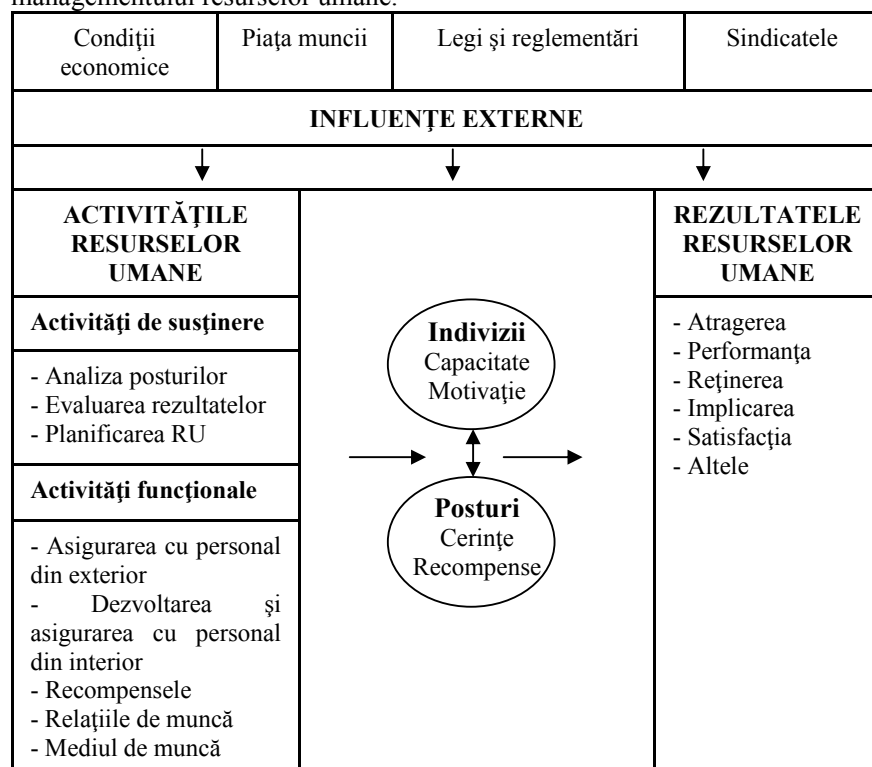
Activitățile de susținere influențează direct corelația individ-post.

Activitățile funcționale reprezintă punctul de plecare pentru activitățile de susținere.

Mediul extern, nu este sub condrolul organizației și ca urmare are o influență deosebită asupra managementului resurselor umane.

Condițiile economice influențează politicile și programele în domeniul resurselor umane. Cunoașterea datelor și informațiilor privind mediul economic permit renunțarea la unele programe sau crearea de noi programe în funcție de condițiile economice nefavorabile sau favorabile.

Piața muncii prin mecanismele specifice, respectiv cererea și oferta de forță de muncă impun funcționarea și dezvoltarea corespunzătoare a managementului resurselor umane.



În toate țările există o legislație, deci un cadru legislativ specifice care a dobândit un o importanță majoră pentru managementul resurselor umane.

Sindicatle, cu toate că fac parte din mediul extern organizației, reprezintă și o forță internă organizației prin faptul că acționează împreună cu managerii pentru soluționarea nemulțumirilor personalului și adoptarea unor programe adecvate. Desigur trebuie cunoscute reglementările legale privind organizarea și activitatea sindicatelor.

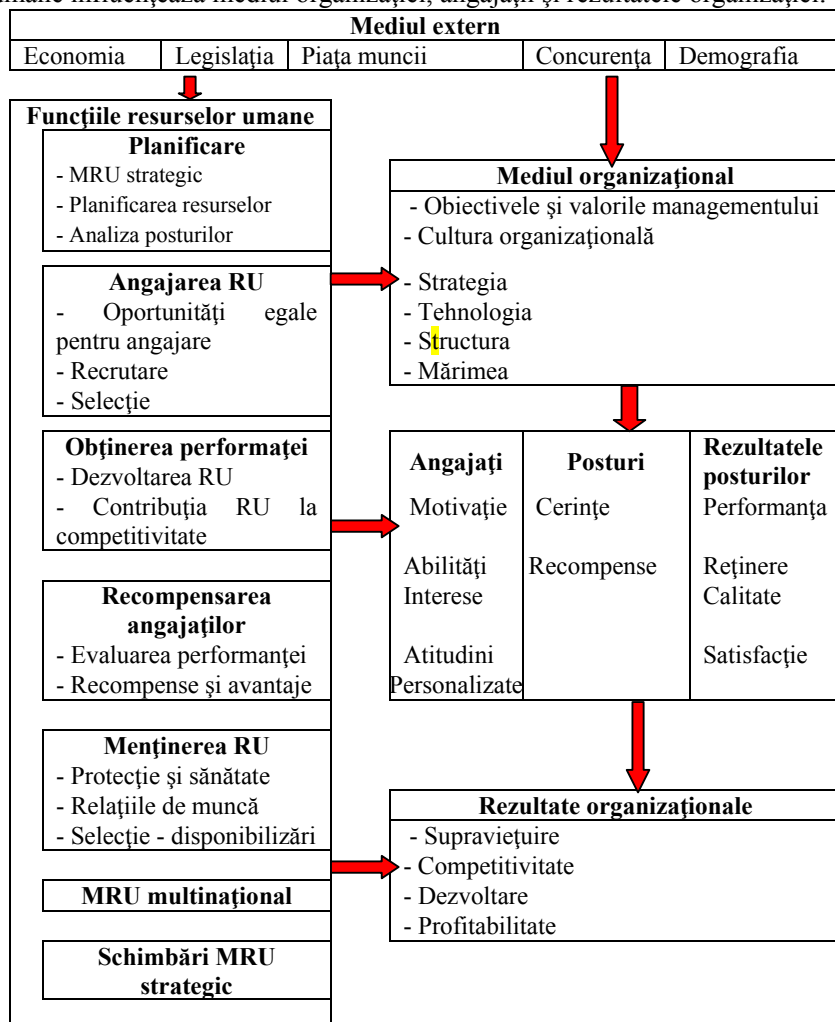
Rezultatele resurselor umane reprezintă o componentă importantă a modelului deoarece acestea constituie baza de evaluare a eficienței programelor specifice resurselor umane și ele prezintă contribuții majore la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Activitățile din domeniul resurselor umane trebuie direcționate către acele rezultate pe care organizație dorește să le influențeze.

3. Modelul Milkovich-Boudreau (1988) are ca specific faptul că integrează procesul de management al resurselor umane cu cel de diagnosticare a acestora.

Evaluarea condițiilor resurselor umane	Stabilirea obiectivelor resurselor umane	Alegerea și aplicarea activităților resurselor umane	Evaluarea rezultatelor
Condiții externe - Condiții economice - Reglementări guvernamentale - Sindicatele Condițiile organizatorice - Natura organizației - Natura muncii Condițiile angajaților - Abilități - Motivare - Interese	Eficiența Organizației Angajaților Echitatea Organizației Angajaților	Planificarea Asigurarea cu personal Dezvoltarea Relațiile cu angajații/sindicatele Recompensa	Eficiența Echitatea

4. **Modelul Fisher (1996)** pune în evidență modul în care funcțiile resurselor umane influențează mediul organizației, angajații și rezultatele organizației.



Modelul Fisher acordă o atenție deosebită eficienței cuantificabile și este un model mai complex decât cele prezentate anterior.

9.3.4. Comunicarea internă

Comunicarea interumană este procesul prin intermediul căruia un individ este în legătură cu un altul. Comunicarea interumană este o necesitate în familie, în societate și, nu în ultimul rând, în cadrul organizației, la locul de muncă, pentru a îmbogăți conținutul propriei personalități și pentru a putea integra informațiile primite și a transmite noi informații.

Comunicarea internă poate fi considerată că include comunicarea managerială (cu prioritate formală) care presupune prezența managerului în cadrul procesului de comunicare și comunicarea la nivelul personalului (cu prioritate informală) care are loc între persoane aflate la același nivel ierarhic sau între angajați din secții sau compartimente diferite.

Comunicarea internă cuprinde ansamblul actelor de comunicare ce se produc în interiorul unei întreprinderi, modalitățile variind de la o organizație la alta. Fiecare are obiceiurile sale, de la tutuirea sistematică la rigoarea lui "Doamna", "Domnule", de la politica porților deschise la birourile închise, de la dialogurile informale, la reuniunile periodice.

Instrumentele comunicării sunt la fel de variate: jurnal, radio intern, rețea telefonică, cutie de idei, tablou de afișaj, montaje audio-vizuale etc.

Comunicarea internă are în principal rolul (funcția):

- de a prezenta - rezultate, bilanțuri etc.;
- de a transmite - informații, cunoștințe, chiar și meserii etc.;
- de a explica - o nouă orientare, un nou proiect, o nouă metodă etc.

Rezultă că informația trebuie să circule indiferent dacă un colaborator este promovat, are un eveniment fericit în familie sau părăsește societatea, dacă se schimbă ceva sau cineva din conducere, dacă întreprinderea lansează un nou produs, publică bilanțul sau decide să-și extindă activitatea și în altă zonă geografică.

Comunicarea trebuie să răspundă așteptărilor de informare, legitime ale salariaților.

Comunicarea internă face parte din dinamica construirii imaginii întreprinderii alături de comunicarea externă. Imaginea întreprinderii depinde de imaginea difuzată de oamenii ce o alcătuiesc, un personal motivat din interiorul întreprinderii este plăcut în exterior.

Experiența arată că cele mai bine văzute organizații sunt cele în care personalul este motivat, informat, poate să răspundă la critici și să explice dificultățile, să difuzeze succesul și să-și vândă meritele. Comunicarea internă permite crearea unui spirit de întreprindere și motivare a oamenilor.

Comunicarea este mijlocul prin care se conferă unitate întregii activități dintr-o întreprindere.

Principalele obiective ale comunicării interne sunt:

- asigurarea unei bune circulații a informației interne;
- operationalizarea fiecăreia dintre funcțiile manageriale (aprecierea conform căreia un manager afectează cel puțin 80% din timpul său pentru a comunica este deja unanim acceptată);
- în cadrul procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru satisfacerea angajaților;
- în cadrul grupurilor de muncă, amplifică legăturile dintre membrii acestora, dezvoltând un climat intern bazat pe încredere și apartenență la grup, consolidând coeziunea grupurilor, o comunicare corectă fiind

- baza eficienței muncii în grup;
- în cadrul politicilor de personal ale organizației, comunicarea contribuie la desfășurarea cu rezultate pozitive a proceselor de recrutare, selectare, evaluare, perfecționare și promovare a personalului;
- în cadrul posibilităților de îmbunătățire a performanțelor, comunicarea contribuie la acestea prin intermediul feed-back-ului existent în procesul de comunicare.

9.3.5. Aspecte comparative ale managementului resurselor umane

Managementul comparat al resurselor umane reprezintă studiul conceptelor, proceselor, activităților, metodelor, tehnicilor și practicilor de management al resurselor umane din diferite țări/culturi, în scopul identificării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea, a posibilităților de transfer de cunoștințe specifice, în vederea creșterii flexibilității și eficienței resurselor umane.

Managementul comparat al resurselor umane reprezintă un proces de identificare și analiză a diferitelor practici de resurse umane la nivel național sau regional.

Managementul comparat al resurselor umane reprezintă un proces de comparare a avantajelor și dezavantajelor sistemelor de management al resurselor umane din diferite țări.

Managementul resurselor umane în SUA

Particularități:

- factorul uman este considerat ca o resursă de bază;
- managerul cu RU este unul dintre principalii colaboratori ai conducerii firmei;
- individualism agresiv;
- angajații sunt permanent supravegheați;
- recrutările și concedierile se fac rapid;
- concedierea nu este considerat un stigmat;
- preferința firmelor de a schimba personalul pentru a nu investi în pregătire;
- orice activitate urmărește strict profitul;
- salariații participă la repartizarea profitului.

Politici de resurse umane:

- în domeniul recrutării și selecției personalului se investesc cele mai mari sume;
- motivarea personalului este principalul obiectiv al organizațiilor americane;
- toți managerii, indiferent de nivel pun în practică politici de RU;
- șeful departamentului de RU este considerat manager de nivel superior și participă la luarea de decizii la nivelul organizației.

Recrutarea și selecția resurselor umane:

- este considerată cea mai importantă activitate de management a RU;
- angajările sunt centralizate;
- șeful ierarhic direct are autoritatea de a accepta sau respinge un candidat recomandat de departamentul RU.

Etapele procesului de recrutare și selecție sunt:

1. Stabilirea necesarului de personal ce trebuie angajat;
2. Recrutarea propriu-zisă;
 - Sursele de recrutare sunt:

- angajații care au părăsit firma;
- școli;
- agenții private de forță de muncă etc.

3. Selecția

- Cele mai utilizate metode de selecție sunt:
 - Cererea de angajare – care permite analiza comparativă a candidaților – cuprinde o serie de întrebări care indică dacă un solicitat îndeplinește cerințele minime;
 - Interviu - are ca scop evaluarea cunoștințelor și abilităților candidatului - se desfășoară în două etape, una în prezența unui specialist în resurse umane și una în prezența șefului direct;
 - Testele de angajare - teste de capacitate – teste de personalitate- teste de performanță;
 - Centrele de evaluare;
 - Recomandările - 25 % dintre cererile de angajare conțin informații false.

Pregătirea angajaților

- Nu există prevederi legale privind obligativitatea firmelor de a pregăti angajații;
- 40% dintre manageri consideră pregătirea angajaților importantă și alocă fonduri;

Forme de pregătire utilizate:

- o ucenicia – pentru activitățile care presupun o perioadă mai mare de pregătire;
- o pregătirea la locul de muncă;
- o Pregătirea în școli specializate - care preced pregătirea din cadrul firmei.

Tendențe în MRU în SUA

- **diversificarea metodelor și tehnicilor de recrutare a resurselor umane**
 - informații pertinente despre job;
 - imaginea companiei;
 - oferta de recompense;
 - posibilități de dezvoltare în cadrul firmei etc.
- **diversificarea metodelor de menținere a RU**
 - ponderea celor care părăsesc firma este 25-16% mai mare la peste 5000 angajați;
 - 87% din angajați părăsesc firma din proprie inițiativă;
 - 75% pentru un salariu mai mare;
 - 61% pentru oportunități în carieră;
 - 53% pentru atractivitatea noului post.
- **outsourcing-ul**
 - peste 60% din companiile americane apelează la serviciile de outsourcing
 - scopul este:
 - ☐ de reducere a cheltuielilor cu activitățile de RU – 40%;
 - ☐ economie de timp în implementarea managementului strategic al RU - 23%;
 - ☐ creșterea calității activităților de RU – 16%.
- **managementul competențelor**

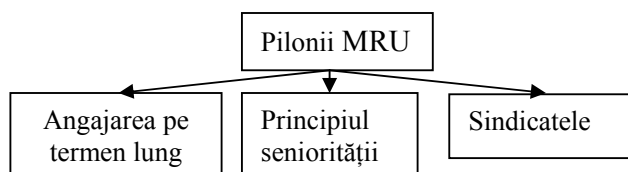
Managementul resurselor umane în Japonia

Particularități:

- Sistemul de management japonez are un caracter paternalist
- la baza comportamentului – principiul amae – desemnează o relație specifică de dependență și întraajutorare
- existența relațiilor oyabun – kobun - oya – tată; ko – copii – desemnează relațiile între diferitele niveluri ierarhice
- la locul de muncă sunt încurajate formarea de “grupulețe”

Practici de resurse umane:

- concedierea ca ultimă măsură;
- structură foarte diversificată;
- pregătirea la locul de muncă;
- utilizarea extensivă a muncii în echipă;
- participarea totală a angajaților;
- rotația posturilor și abilități multifuncționale.



Angajarea pe termen lung – are o serie de caracteristici:

1. Absența unor contracte de angajare explicite;
2. Sarcinile specifice postului au un caracter general;
3. Salarizarea și promovarea pe principiul seniorității;
4. Sistem de pensionare obligatoriu.

Recrutarea și selecția RU

Structura forței de muncă pe niveluri de pregătire:

Durata	Studii	% din total angajați
3 ani	Doctorat	5-10
1,5-2	Master	20
4 ani	Facultate	60
2 ani	Colegiu	10
4 ani	Liceu	10-15

Trăsături specifice:

- rolul deosebit al agenților de recrutare;
- recrutarea se face din ultimul an universitar;
- candidatul nu i se solicită experiență în momentul angajării;
- rolul important al potențialului candidatului de a învăța;
- personalitatea candidatului, valorile și etica.

Integrarea noilor angajați

- vizite în companie;
- studiul regulamentului intern și a unor cărți care tratează;
- cursuri de pregătire în centrul de formare al firmei;
- rotația posturilor.

Pregătirea angajaților

- pregătirea la locul de muncă:
 - buna cunoaștere a colegilor;
 - sporește coeziunea echipelor;
 - asigură flexibilitatea forței de muncă.
- pregătirea în afara locului de muncă:
 - conferințe, simulări, discuții de grup, studii de caz.

Evaluarea performanțelor profesionale

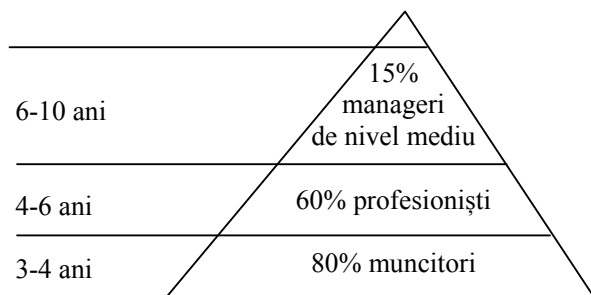
Evaluarea este realizată de superiorul ierarhic și de managerul acestuia.

Evaluarea se realizează de 2 ori pe an și urmărește:

- atitudinea față de muncă;
- abilitățile fizice și psihice;
- angajamentul față de firmă;
- inițiativa;
- performanța la nivelul grupului.

Promovarea personalului

Are la bază principiul seniorității – vechimea în firmă.



Salarizarea

- principiul vechimii – sporuri pentru muncă grea – ajutor social (împrumuturi cu dobândă redusă) – salarii de merit

Managementul resurselor umane în Franța

Recrutarea și selecția RU

metoda principală de selecție este interviul;

- utilizarea la scară largă a internetului;
- decizia de angajare revine șefului direct.

Pregătirea angajaților

- legislația muncii obligă firmele să aloce 1,5% din cheltuielile cu RU pentru activități de training

Dezvoltarea carierei

- responsabilitatea revine în totalitate salariaților

Recompensele

- recompensele sunt individualizate în funcție de competențe

Managementul resurselor umane în Germania

Recrutarea și selecția RU

- sunt standardizate;
- cel mai frecvent se utilizează interviurile structurate – testele de selecție și centrele de evaluare;
- decizia de angajare revine șefului direct.

Pregătirea angajaților

- sunt aplicate 3 forme de training:
 - ucenicia;
 - programe de formare profesională cu eliberarea de certificate;
 - programe de formare în domeniul managementului.

Recompensele

- salariul de bază și recompense în funcție de performanță.

Managementul resurselor umane în România

Particularități:

- distanță mare față de putere;
 - o românii preferă să nu intervină în exercițiul puterii ci să se supună ordinelor date de sus:
 - o liderii trebuie să fie autoritari;
 - o centralizare în decizii;
- România este o țară de tip colectiv:
 - o valorile culturale de tip colectiv sunt însușite de 70% din populație;
 - o nevoie redusă de autoafirmare;
 - o nivelul de individualism va crește în viitor;
- România este o țară feminină:
 - o angajații caută un mediu de lucru colaborativ;
 - o profitul și performanța se subordonează principiului “muncește pentru a trăi”;
 - o accent pe timpul liber în defavoarea performanței;
- Evitarea incertitudinii:
 - o românii preferă siguranța zile de mâine;
 - o dificultăți în rezolvarea situațiilor ambigue;
 - o respin opiniile minoritare;
 - o nivel de anxietate ridicat – oglindit de graba cu care se rezolvă sarcinile;
- Orientarea pe termen scurt:
 - o predomină orientarea pe termen scurt semificând orientarea către prezent și trecut.

Obiectivele în domeniul RU:

- îmbunătățirea performanțelor angajaților;
- atragerea celor mai buni angajați de pe piața forței de muncă;
- menținerea și motivarea angajaților;
- asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare;
- Promovare.

A. Analiza și proiectarea posturilor

- La nivelul IMM –urilor angajații nu își desfășoară activitatea pe baza fișei postului;
- responsabilitatea întocmirii fișei postului revine managerului de resurse umane 53% și de către managerul ierarhic direct 44%.
- cele mai utilizate metode de analiză a postului sunt:
 - îmbogățirea posturilor;
 - lărgirea posturilor.

Concluzii:

- importanța scăzută acordată fișei postului;
- necunoașterea de către angajați a principalelor sarcini;
- munca la domiciliu nu se utilizează.

B. Asigurarea cu resurse umane

- Principalul instrument de planificare a RU îl constituie nevoile spontane de resurse umane - orientare pe termen scurt;

- Planul de resurse umane ca instrument de planificare a RU se utilizeaza in proportie de peste 60% in cadrul institutiilor publice si la multinationale; la nivelul IMM – urilor doar 5% .

Criteriile de recrutare - după importanță

- Studiile;
- experienta in domeniu;
- calitatile abilitatile si aptitudinile individuale;
- cunostintele profesionale;
- recomandarile;
- vârsta;
- aspectul fizic;
- Sexul.

Surse de recrutare:

Surse interne:

- anunturile de angajare publicate in interiorul companiei;
- recomandarile angajatilor;
- lista fostilor angajati.

Surse externe:

- internetul;
- anunturile de angajare publicate in presa;
- recomandarile;
- apelarea la serviciile unor companii de recrutare;
- recrutarea din institutiile de invatamant;
- ofertele Agentiei Nationale de Ocupare a Fortei de Munca.

Metode de selectie:

- interviul clasic
- CV-ul
- scrisoarea de intentie

C. Managementul carierei

Pregatirea angajatilor:

- se acorda o importanta deosebita formarii personalului:
 - pregatirea la locul de munca este preponderenta;
 - identificarea nevoilor de pregatire se bazeaza pe observarea directa si pe opiniile sefului ierarhic direct;
 - companiile multinationale pun un accent deosebit pe evaluarea eficientei programelor de formare profesională.

Concluzii:

- planificarea individuală și organizațională a carierei este insuficient dezvoltată;
- nevoile de resurse umane sunt principalul instrument de promovare;
- programele de consiliere și orientare în carieră sunt practic inexistente.

Concluzii

1. Mediul extrinsec postului – salariul și siguranța locului de muncă sunt principalii factori motivaționali;
2. În majoritatea firmelor se asigură corelația dintre valoarea recompensei și productivitatea muncii;
3. Utilizarea redusă a managementului prin obiective;
4. Angajații preferă salariul fix în detrimentul comisioanelor;
5. Cultura de tip colectiv exercită o presiune pentru egalizarea salariilor;
6. Nu există discriminări salariale în funcție de sex.



9.4. Îndrumar pentru autoverificare

Sinteza unității de învățare

Conducerea resurselor umane, ca funcție specializată a managementului, este responsabilă de desfășurarea a trei mari categorii de activități: activități strategice, cu pronunțat caracter creativ, activități de consultanță și activități operaționale.

Principalele activități asociate cu managementul resurselor umane sunt: relațiile cu sindicate și negocieri, instruire-dezvoltare, analiza posturilor, managementul recompenselor, evaluarea posturilor, planificarea resurselor umane, managementul carierei, activități de consultanță, relații de muncă și politici. Responsabilitatea pentru activitățile de management al resurselor umane revine: conducerii superioare a organizației, managerilor din toată întreprinderea și departamentului de resurse umane.

Structura de organizare a departamentului de resurse umane depinde de o serie de factori, cum ar fi: mărimea organizației, rolul atribuit activităților de conducere a resurselor umane, specificul local, istoricul organizației, sectorul profesional, nivelul de sindicalizare etc. Cele mai utilizate forme de organizare a departamentului de resurse umane sunt: pe domenii și pe obiective.

Mulți dintre specialiștii în domeniul resurselor umane consideră că rezultatele activității pe care o desfășoară nu pot fi cuantificate (de exemplu, creșterea satisfacției muncii sau oportunități mai mari pentru dezvoltarea carierei) și că nu pot stabili contribuția financiară a funcțiunii de resurse umane la perfecționarea activității întreprinderii. De aceea, de multe ori, managerii generali nu percep importanța acestei funcțiuni și reduc bugetele activităților de resurse umane ori de câte ori apare cea mai mică problemă financiară, deși declară că personalul reprezintă cea mai importantă resursă a organizației. Pentru a obține fondurile necesare desfășurării activităților de resurse umane, ei trebuie să găsească argumentele economice cu care să demonstreze eficacitatea lor se poate utiliza modelul cost-beneficii de evaluare a programelor de resurse umane. Acesta are patru componente: modelul de eficiență, modelul economic, comparația costuri-beneficii și decizia de continuare, de repetare, sau de schimbare a programului.

Ca urmare a dezvoltării teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane au fost elaborate modele specifice care să permită o înțelegere aprofundată a conținutului și activităților de management al resurselor umane. Multitudinea de modele elaborate reprezintă o sintetizare a experienței și permit a îmbunătățire a proceselor, aspectelor, caracteristicilor sau relațiilor esențiale în domeniul resurselor umane.

Cele mai utilizate modele sunt:

- Modelul elaborat de Michael Armstrong consideră că baza activităților de resurse umane o reprezintă planificarea și aplicarea programelor privind obținerea, reținerea, motivarea și dezvoltarea resurselor umane necesare supraviețuirii și dezvoltării organizațiilor;
- Modelul Heneman care pleacă de la premiza necesității influențării eficacității resurselor umane din cadrul oricărei organizații și urmărește să coreleze capacitatea și motivația angajaților cu cerințele și recompensele specifice postului;
- Modelul Milkovich-Boudreau care are ca specific faptul că integrează procesul de management al resurselor umane cu cel de diagnosticare a acestora.
- Modelul Fisher care pune în evidență modul în care funcțiile resurselor umane influențează mediul organizației, angajații și rezultatele organizației și acordă o atenție deosebită eficienței cuantificabile a resurselor umane.

Globalizarea și faptul că România este membru al Uniunii Europene impune necesitatea cunoașterii de către manageri, și în mod deosebit de către managerii de resurse umane a conceptelor, proceselor, activităților, metodelor, tehnicilor și practicilor de management al resurselor umane din diferite țări/culturi, în scopul identificării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea, a posibilităților de transfer de cunoștințe specifice, în vederea creșterii flexibilității și eficienței resurselor umane.

Principalele particularități ale managementului resurselor umane în România sunt:

- distanța mare față de putere și gradul mare de evitare a incertitudinii;
- strategiile manageriale aplicate se caracterizează prin dificultăți de planificare, evoluție imprevizibilă a organizațiilor și lipsa inovațiilor;
- forma cea mai întâlnită de organizare este cea piramidală;
- obiectivele strategice nu sunt comunicate angajaților;
- fișa postului nu se întocmește în toate organizațiile;
- salariul și siguranța locului de muncă sunt principalii factori motivaționali;
- se asigură corelația dintre valoarea recompensei și productivitatea muncii;
- utilizarea redusă a managementului prin obiective;
- angajații preferă salariul fix în detrimentul comisioanelor;
- presiune pentru egalizarea salariilor;
- nu există discriminări salariale în funcție de sex.

Concepte și termeni de reținut

- evaluare a funcțiunii de resurse umane;
- comunicare internă;
- model de management al resurselor umane.

Întrebări de control și teme de dezbatere

1. Care este conținutul activităților de conducere a resurselor umane ?
2. Metode de evaluare a funcțiunii de resurse umane.
3. Care sunt principalele caracteristici ale managementului resurselor umane în România?

Bibliografie obligatorie

1. Manolescu Aurel, Marinaș, C., Marin, I., *Managementul resurselor umane – Aplicații*, Editura Economică, 2004;
2. Nicolaescu, O., ș.a., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004;
3. Lefter, V., *Managementul resurselor umane. Teorie si practica, Editia a II-a*, Editura Economică, 2008;
4. Emilian, R., *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, curs format digital;
5. Niculescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizational*, Editura ASE, curs format digital;
6. Pitariu D.Horia, *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale* –, editura All Back, București, 2000, ediția a II a;
7. ****Dicționar de economie*, Ediția a II a, Editura Economică, 2001;
8. Marinaș C., *Managementul comparat al resurselor umane*, Editura Economică, 2010.

Unitatea de învățare 10

GRILE RECAPITULATIVE



10.1. Obiectivele unității de învățare

Obiectivele unității de învățare:

- familiarizarea cu subiectele teoretice ale acestui curs.



Timpul alocat unității: 2 ore



10.2. Teste de evaluare/autoevaluare

1. Recrutarea de personal vizează:

- a) căutarea și găsirea candidaților pentru posturile vacante
- b) asigurarea unei anumite calități a forței de muncă
- c) minimizarea costurilor aferente
- d) toate răspunsurile sunt corecte

2. Dacă rata șomajului pentru categoria economiști este mică, atunci una din afirmațiile de mai jos este adevărată:

- a) o firmă trebuie să facă un efort mic de recrutare
- b) efortul de selecție a unui economist este mic
- c) firmele care recrutează economiști trebuie să ofere condiții speciale
- d) selecția economiștilor este de durată și costisitoare

3. Strategiile de recrutare trebuie să fie corelate cu strategiile:

- a) de management și dezvoltare a resurselor umane
- b) de dezvoltare a resurselor umane și de dezvoltare generală a firmei
- c) de dezvoltare a firmei
- d) de gestionare a resurselor umane

4. Printre avantajele recrutării din interior se numără:

- a) constituie un factor de motivare
- b) este mai puțin costisitoare
- c) reprezintă o investiție pentru firmă
- d) toate răspunsurile sunt corecte

5. Recrutarea din interior este eficientă dacă:

- a) există un sistem eficace de evaluare a angajaților
- b) organizația are adeziunea angajaților
- c) se stabilește criteriul de promovare
- d) toate răspunsurile sunt corecte

- 6. Anunțul de recrutare din interior trebuie să fie întocmit de:**
- a) departamentul de resurse umane
 - b) șeful ierarhic direct
 - c) managerul general
 - d) fostul angajat pe acel post
- 7. Unul dintre avantajele recrutării din exterior este acela că:**
- a) este în general mai puțin costisitoare
 - b) motivează angajații întreprinderii respective
 - c) angajații noi se familiarizează repede cu politica firmei
 - d) noii angajați aduc noi perspective
- 8. Care dintre următoarele metode de recrutare externă presupun un efort minim de recrutare din partea organizației?**
- a) anunțurile publicitare
 - b) instituțiile de învățământ
 - c) persoanele care vin în contact cu firma
 - d) agențiile de forță de muncă
- 9. Se recomandă ca interviul de selecție să fie:**
- a) structurat;
 - b) nestructurat;
 - c) sub forma unui chestionar
 - d) general
- 10. Responsabilitatea integrării noilor angajați revine:**
- a) șefului ierarhic direct
 - b) departamentului de resurse umane
 - c) ambele răspunsuri sunt corecte
 - d) nici un răspuns nu este corect
- 11. Firmele care se dezvoltă rapid apelează în general la:**
- a) recrutarea din exterior
 - b) recrutarea din interior
 - c) promovare ca formă de recrutare
 - d) transferuri ca formă de recrutare
- 12. Recrutarea din exterior are și o serie de dezavantaje printre care:**
- a) evaluarea potențialului candidaților este dificilă
 - b) angajații noi nu ajung la randament maxim imediat
 - c) costuri ridicate și timp îndelungat
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
- 13. Proiectarea pe termen mediu și lung a nevoilor și resurselor umane ale unei organizații reprezintă:**
- a) managementul previzional al resurselor umane
 - b) organizarea activității de management al resurselor umane
 - c) gestiunea carierei angajaților
 - d) dezvoltarea sistemului social
- 14. Printre riscurile pe care nu le previne managementul previzional al resurselor umane se numără :**
- a) riscul unor concedieri masive
 - b) riscul de a nu avea oameni capabili să folosească noile utilaje
 - c) riscul de a nu avea cadre de conducere
 - d) riscul de a crește salariile nejustificat

15. Cu cât inerția este mai mare :

- a) cu atât trebuie să se analizeze un orizont mai mic de timp
- b) cu atât trebuie să se analizeze un orizont mai mare de timp
- c) nu au nici o legătură
- d) nici un răspuns nu este corect

16. Este adevărat că resursele umane sunt adaptabile unor sarcini din cele mai diverse ?

- a) da
- b) nu
- c) da, acest lucru este sinonim cu flexibilitatea
- d) nu, destinația resurselor umane nu poate fi schimbată

17. Managementul previzional al resurselor umane poate să vizeze :

- a) întreg personalul de execuție
- b) comisionarii
- c) managerii
- d) toate răspunsurile sunt corecte

18. Obiectul managementului previzional al resurselor umane este :

- a) proiectarea posturilor
- b) proiectarea oamenilor
- c) găsirea oamenilor potriviți
- d) nici un răspuns nu este corect

19. Dosarele de personal se utilizează în :

- a) culegerea informațiilor pentru analiza previzională a resurselor umane
- b) identificarea cererii de muncă
- c) studiul mișcării
- d) definirea sistemului social

20. Cea mai utilizată soluție în cadrul calculării plecărilor de efective este :

- a) extrapolarea
- b) deflația
- c) extrapolarea cu condiția ca perioada să fie suficient de lungă
- d) nici un răspuns nu este corect

21. Diversificarea produselor și serviciilor are ca și consecință:

- a) crearea de noi posturi
- b) desființarea unor posturi
- c) crearea și/sau desființarea unor posturi
- d) creșterea numărului de angajați

22. Pe termen scurt ajustarea resurselor umane se face prin :

- a) concedieri
- b) promovări
- c) șomaj parțial
- d) realizarea tabloului de înlocuire a efectivelor

23. În caz de deficit, munca disponibilă poate crește prin :

- a) substituirea muncii cu capital
- b) productivitate
- c) ore suplimentare
- d) toate răspunsurile sunt corecte

24. Structurile motivationale de baza sunt:

- a) trebuințele
- b) interesele
- c) motivele
- d) convingerile

25. Trebuintele se clasifica în:

- a) primare și secundare
- b) primare, secundare si terțiare
- c) de baza și secundare
- d) pozitive si negative

26. Complexul motivational format pe baza experientei proprii și a experientei semenilor este format din:

- a) nevoie și motive
- b) interese și convingeri
- c) idealuri și concepția despre lume
- d) convingeri și idealuri

27. În funcție de sursa producătoare, motivația poate fi:

- a) pozitivă și negativă
- b) intrinsecă și extrinsecă
- c) de baza și secundară
- d) cognitivă și afectivă

28. Care este cea mai importantă sursă a motivației intrinseci?

- a) munca
- b) teama de eșec
- c) prestigiul social
- d) dorința de a ști

29. În general, pe măsură ce crește intensitatea motivațională crește și nivelul performanței în cazul:

- a) sarcinilor simple
- b) sarcinilor complexe
- c) sarcinilor managerilor
- d) nici un răspuns nu este corect

30. Cel care a întemeiat managementul științific, potrivit căruia factorul motivator este plata, a fost

- a) E. Mayo
- b) F.W. Taylor
- c) D. McGregor
- d) A. Maslow

31. În cazul Teoriei X atitudinea față de muncă, respectiv potențialul angajaților sunt:

- a) de indiferență, respectiv scăzut
- b) de implicare, respectiv ridicat
- c) de indiferență, respectiv ignorat
- d) de indiferență, respectiv identificat

32. Conform Teoriei X, factorii care motivează lucrătorii sunt legați de:

- a) preocuparea pentru securitate
- b) autorealizare
- c) stima de sine
- d) condițiile de lucru

- 33. Potrivit teoriei lui Maslow, factorii care motivează oamenii se leagă de:**
- a) sistemul de salarizare
 - b) condițiile de lucru
 - c) nevoi și modul lor de ierarhizare
 - d) autorealizare
- 34. Teoriile moderne, privind motivatia spre deosebire de cele clasice:**
- a) explica de ce se produce motivarea
 - b) explica cum se aplica motivarea
 - c) ambele raspunsuri sunt corecte
 - d) nici un raspuns nu este corect
- 35. Teoria echitatii are la baza:**
- a) comparatia efort-efect cu ceilalti angajati
 - b) masura în care oamenii doresc ceva anume
 - c) comparatia nevoilor fiecarui individ
 - d) masura în care rezultatele indivizilor sunt atragatoare pentru ei
- 36. Teoria sperantei sugereaza faptul că:**
- a) angajatii muncesc dintr-o varietate de motive
 - b) motivele angajatilor se schimba în timp
 - c) motivatia e determinată de setul de ieșiri
 - d) motivatia e determinata de importanta acordata fiecarei ieșiri
- 37. În teoria consolidarii este considerat mai eficient:**
- a) sa se aplice o sanctiune
 - b) sa fie ignorate problemele mici
 - c) sa fie repartizate și alte sarcini în cazul în care nu a fost atins obiectivul
 - d) sa fie recunoscute meritele salariatilor
- 38. Un lucrator care accepta o anumita sarcina din dorinta de a nu fi considerat incapabil sau rau intentionat reprezinta un exemplu de:**
- a) motivatie extrinseca pozitiva
 - b) motivatie extrinseca negativa
 - c) motivatie afectiva
 - d) motivatie cognitiva
- 39. Care forma a motivatiei se considera a avea o durata lunga de manifestare?**
- a) intrinseca
 - b) extrinseca negativa
 - c) extrinseca pozitiva
 - d) pozitiva
- 40. Daca dificultatea sarcinii este perceputa incorect ca fiind mare, optimul motivational se atinge atunci când:**
- a) se folosește o ușoara submotivare
 - b) se folose te o ușoara supramotivare
 - c) ambele raspunsuri sunt corecte
 - d) nici un raspuns nu este corect
- 41. Teoria Y presupune ca:**
- a) oamenii trebuie conduși
 - b) organizatiile nu utilizeaza în totalitate resursele umane de care dispun
 - c) oamenii sunt preocupati în principal de securitate
 - d) nici un raspuns nu este corect

- 42. Potrivit Teoriei Y, nivelul de a sumare a responsabilitatilor este:**
- a) ridicat
 - b) scazut
 - c) fie ridicat, fie scazut
 - d) nici un raspuns nu este corect
- 43. Teoria Y considera ca motivatia lucratorilor este legata de:**
- a) preocuparea pentru securitate
 - b) conditiile de lucru
 - c) constrângere
 - d) autorealizare
- 44. Piramida nevoilor cuprinde, în ordinea creşterii importantei nevoi:**
- a) fiziologice, sociale, de stima, de siguranta şi de autorealizare
 - b) fiziologice, de siguranţă, de stima, sociale şi de autorealizare
 - c) fiziologice, sociale, de dezvoltare, de stimă şi de siguranta
 - d) fiziologice, de siguranţă, sociale, de stima şi de autorealizare
- 45. „Comportamentul rasplatit are o probabilitate mai mare de repetare” este un concept care sta la baza:**
- a) teoriei consolidarii
 - b) teoriei a teptarii
 - c) teoriei bifactoriale
 - d) teoriei X şi Y
- 46. Cea mai eficienta forma de consolidare este, în general:**
- a) consolidarea pozitiva
 - b) consolidarea negativa
 - c) sanctiunea
 - d) extinctia
- 47. Termenul de organizatie se refera la:**
- a) aspectele economice ale activitatii
 - b) aspectele tehnice ale activitatii
 - c) aspectele socio-economice ale activitatii
 - d) dimensiunea ofertei de produse activitatii
- 48. Un mediu de lucru motivant poate fi creat prin:**
- a) stabilirea unor obiective incitante şi realiste
 - b) definirea clara a relatiei dintre efort şi recompensa
 - c) creşterea responsabilitatilor individuale
 - d) toate raspunsurile sunt corecte
- 49. Disfunctionalitate sociala poate fi defnita ca:**
- a) o perturbatie care afecteaza functionarea unei organizatii
 - b) o modificare a comportamentului salariatilor
 - c) un indicator social
 - d) toate raspunsurile sunt corecte
- 50. Tipuri de disfunctionalitati sunt:**
- a) Întârzierile; Concediile de boală; Greva
 - b) Absenteismul; Concediile; Conflictul; Accidentele de munca
 - c) Absente neautorizate
 - d) Absenteismul; Fluctuatia; Conflictul; Accidentele de munca

51. Principalele tipuri de absente sunt:

- a) absente de boala
- b) concedii de formare
- c) absente datorate prezentei nonactive
- d) toate raspunsurile sunt corecte

52. Printre avantajele fluctuației personalului se numara:

- a) exteriorizeaza promovările
- b) limiteaza creșterea masei salariale
- c) favorizeaza adaptarea permanenta a angajaților la cu nevoile organizației
- d) toate raspunsurile sunt corecte

53. Un procent de rotatie globala ridicat la populatia cu vechime redusa, se evidentiaza:

- a) probleme la integrarea noilor angajati
- b) eventuale probleme locale
- c) managerul general este prea exigent
- d) durata concediilor este prea mică

54. Care dintre costurile datorate plecării unui salariat este mai mare:

- a) Cost recrutare și formare
- b) Cost de circulație
- c) Cost trezorerie
- d) sunt aproximativ egale

55. Conflictul poate fi:

- a) grava
- b) deschis
- c) închis
- d) aplanat

56. Privitor la costul conflictelor:

- a) costul unui conflict nu este o functie liniara în raport cu durata sa
- b) costul unui conflict este o functie liniara în raport cu durata sa
- c) costul unui conflict depinde de înțelegerea clianților firmei
- d) toate raspunsurile sunt corecte

57. Orice accident de munca genereaza:

- a) Costuri de perturbatie
- b) Costuri de regularizare
- c) Costuri de perturbatie și costuri de regularizare
- d) Costuri de perturbatie sau costuri de regularizare

58. Managementul conflictului poate fi definita ca:

- a) procesul de planificare și coordonare a activităților
- b) procesul de asigurare a întreprinderii cu fondurile necesare
- c) procesul de planificare și punere în practică a motivării personalului
- d) procesul de coordonare, conducere și eliminare incompatibilității scopurilor, diferențelor în interpretarea faptelor, dezacorduri privind așteptările comportamentale

59. Tipuri de conflicte:

- a) competitiv sau cooperativ
- b) competitiv și cooperativ
- c) competitiv
- d) cooperativ

60. Generatoare de conflict pot fi:

- a) Presiunea timpului.
- b) Legislația
- c) exteriorizarea promovărilor
- d) nici un răspuns nu este corect

61. Care dintre următoarele activități nu duc la rezolvarea conflictului:

- a) Evitarea.
- b) Colaborarea.
- c) Compromisul.
- d) Ordinul

62. Rolul managerului în rezolvarea unui conflict poate fi:

- a) mediator
- b) judecător
- c) participant
- d) responsabil

63. Intervenția în situații conflictuale este considerată de succes atunci când:

- a) abordează și rezolvă un litigiu
- b) face ca părțile aflate în litigiu să fie mulțumite de rezultatele deciziei finale.
- c) s-a apelat la un arbitraj neutru
- d) sunt posibile toate variantele

64. Dintre următoarele întrebări pe care nu și-o pune un manager:

- a) Cât de mare este importanța acestui conflict pentru funcționarea eficientă a organizației ?
- b) Cât de important este să se rezolve ?
- c) Conflictul vizează interpretarea/aplicarea regulilor, procedurilor, aranjamentelor etc. existente, sau modificarea / schimbarea regulilor, procedurilor, aranjamentelor existente?
- d) Care este frecvența preconizată a viitoarelor conflicte?

65. Privitor la costul conflictelor:

- a) costul unui conflict nu este o funcție liniară în raport cu durata sa
- b) costul unui conflict este o funcție liniară în raport cu durata sa
- c) costul unui conflict depinde de înțelegerea clienților firmei
- d) toate răspunsurile sunt corecte

66. Managementul conflictului prin negociere presupune:

- a) costuri de perturbare
- b) costuri de regularizare
- c) un joc de sumă zero,
- d) amenințări

67. Comunicarea cu clienții este o comunicare:

- a) externă
- b) internă
- c) eficientă
- d) explicită

68. Rolul comunicării interne constă în principal în:

- a) prezentarea rezultatelor, bilanțurilor etc.
- b) transmiterea informațiilor, cunoștințelor etc.
- c) explicarea noilor proiecte, orientări etc.
- d) toate răspunsurile sunt corecte

69. Conținutul activității de conducere a resurselor umane se referă la activități:

- a) strategice, de consultanță și operaționale
- b) de planificare, strategice și tactice
- c) strategice, tactice și operaționale
- d) strategice, de consultanță și control

70. Structurile de organizare a managementului resurselor umane în organizațiile în care acesta are o importanță vitală au la bază:

- a) organizarea pe mari domenii de acțiune
- b) organizarea pe obiective
- c) ambele răspunsuri sunt corecte
- d) nici un răspuns nu este corect

71. Statul are un rol activ în protecția pieței naționale în:

- a) SUA
- b) Franța
- c) România
- d) Japonia

72. În SUA promovarea se face pe bază de:

- a) vechime
- b) merite
- c) experiență
- d) pregătire

73. În Japonia piața muncii se caracterizează prin:

- a) rigiditate
- b) flexibilitate
- c) promovare pe merite
- d) salarizare după legea pieței

74. Modele elaborate în MRU permit înțelegerea mai completă și mai complexă a proceselor din domeniul MRU și reprezintă:

- a) dezvoltarea teoriei și practicii manageriale
- b) forme simplificate ale activităților MRU
- c) planificarea activităților de resurse umane
- d) rolul managerului de resurse umane

75. Principalele elemente de diferențiere a politicii de RU de strategia RU a organizației se află printre aspectele enumerate mai jos:

1. grad de detaliere mai pronunțat
 2. sferă de cuprindere mai redusă
 3. concretizare în planul anual
 4. orizont de timp mai redus, de regulă un an
 5. caracter orientativ
 6. modalități de realizare a obiectivelor diferite de cele prevăzute în strategie
 7. reflectă cultura organizației
 8. nu sunt simple concretizări ale strategiei
- a) 1-2-3-4
 - b) 1-2-4-5
 - c) 3-4-6-7
 - d) 1-3-4-8

76. Există vreo diferență între post și funcție, cu principalele componente ale structurii organizatorice?

- a) nu, pentru că ambele sunt componente ale structurii organizatorice
- b) nu, este doar o deosebire terminologică
- c) da, pentru că funcția include mai multe posturi cu aceleași caracteristici generale
- d) da, pentru că funcția exprimă anumite atribute manageriale

77. Ce elemente definesc un post?

- a) sarcinile, atribuțiile, lucrările
- b) sarcinile, atribuțiile, reponsabilitățile
- c) sarcinile, activitățile, competențele
- d) sarcinile, competențele, responsabilitățile

78. În perioada de proba noii angajati au un randament de aproximativ de

- a) 60 % din capacitatea lor
- b) 10 % din capacitatea lor
- c) 100 % din capacitatea lor
- d) 30 % din capacitatea lor

79. Procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman în funcție de nevoi și aspirații definește:

- a) antrenarea
- b) motivația
- c) demotivația
- d) decizia

80. Formele de bază ale motivației după efectele laudei și recompensei față de dojană și amenințare sunt:

- a) pozitivă și negativă
- b) intrinsecă și extrinsecă
- c) cognitivă și afectivă
- d) materială și morală

81. Principalele obiective ale managementului resurselor umane cuprind:

1-Creșterea satisfacției angajaților; 2- reducerea absenteismului; 3- creșterea eficienței și eficacității personalului; 4 – promovarea angajaților

- a) 1-2-3
- b) 1-2-4
- c) 2-3-4
- d) 1-2-4

82. Componenta primară a structurii organizației este:

- a) funcția;
- b) funcțiunea;
- c) postul;
- d) atribuția.

83. Tehnica folosită pentru a stabili care sunt activitățile impuse de un post precum și tipul de persoană adecvat să ocupe acel post definește:

- a) analiza postului;
- b) competențele postului;
- c) funcția de antrenare;
- d) recrutarea personalului.

84. Produsul rezultat în urma analizei postului, poartă denumirea de:

- a) organigrama
- b) fișa postului
- c) regulament de ordine interioară (ROI)
- d) regulamentul de organizare și funcționare (ROF)

85. Procesul prin care se aleg conform unor principii prestabilite de catre companie cei mai potriviți candidati pentru ocuparea posturilor vacante sau a celor care urmeaza a fi create, defineste:

- a) stabilirea necesarului de resurse umane
- b) recrutarea
- c) selectia
- d) antrenarea

86. Planul de instruire cuprinde: 1.obiectivele programului, 2.grupele tinta, 3.continutul programului, 4.optiunile programului, 5.administrare si buget, 6.misiunea, 7.personalul de instruire.

- a) (1,2,3,4,5)
- b) (1,2,3,4,7)
- c) (1,2,3,5,7)
- d) (3,4,5,2,7)

87. In cadrul procesului de instruire, se afla in centrul atentiei:

- a) postul sau sarcina profesionala
- b) cerintele viitoare de forta de munca
- c) cerintele de progres ale indivizilor in mediul profesional
- d) departamentul

88. Eficiența unui program de pregătire depinde de:

- a) Volumul investiției
- b) Costurile legate de absenteism pe timpul cursurilor
- c) Valoarea medie pe care o produce un angajat pe zi
- d) Volumul reducerii pierderilor

89. Plata timpului nelucrat reprezintă o recompensă indirectă care include:

- a) pensii și prime de pensionare;
- b) salariul de merit;
- c) ajutor de șomaj;
- d) plata concediilor medicale;

90. Componenta postului care reprez lim. în cadrul căror titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea obiectivelor poartă denumirea de:

- a) sarcina profesională;
- b) responsabilitate la nivelul postului;
- c) atribuție;
- d) autoritate;

91. Activitățile de resurse umane esențiale sunt considerate:

- a) analiza posturilor;
- b) evaluarea performanțelor;
- c) dezvoltarea carierei;
- d) salarizarea;
- e)

92. Activități de resurse umane opționale sunt considerate:

- a) programele de beneficii;
- b) protecția muncii
- c) analiza posturilor;
- d) relațiile cu sindicatele;

93. Politica de management a relațiilor umane reprezintă:

- a) un ghid de orientare și acțiune pentru cei cu responsabilități manageriale;
- b) un ghid de orientare și acțiune pentru managerii cu resurse umane;
- c) filosofia de management a organizației;
- d) proceduri și reglementări

94. Elemente care determină structura organizațională sunt:

- a) Postul – Compartimentul- Aria de control- Delegarea de autoritate
- b) Mărimea întreprinderii- Tehnologia- Mediul
- c) Specializarea- Coordonarea
- d) Planificarea- Organizarea – Controlul

95. Interviu de evaluare ca metodă de evaluare a personalului are următoarele roluri:

- a) apreciere;
- b) apreciere, ajutor, orientare;
- c) stabilirea salariului;
- d) bilanț al activității trecute;

96. Responsabilitatea gestionării carierei revine:

- a) angajatului;
- b) șefului ierarhic;
- c) organizației;
- d) toate răspunsurile sunt corecte;

97. Sursele satisfacției în munca sunt:

- a) facilitățile economice - pericolozitatea muncii- concordanța între munca, talentul și aptitudinile angajatului - relațiile cu seful ierarhic direct
- b) orarul de lucru – caracteristicile fizice ale locului de munca - calificarea cerută de postul ocupat - relațiile cu colegii din colectivul de munca
- c) facilitățile - condiții fizice elementare ale muncii- conținutul muncii- relațiile umane în munca
- d) facilități socio-profesionale - condiții fizice elementare ale muncii - caracterul rutinier al muncii - relațiile cu seful ierarhic direct

98. Între indicele numărului de salariați (I_N) și indicele productivității muncii (I_W) trebuie să fie următoarea relație;

- a) $I_N < I_W$;
- b) $I_N = I_W$;
- c) $I_N > I_W$;
- d) nu este vreo relație între cei doi indici

99. Se cunosc următoarele informații referitoare la mobilitatea și stabilitatea personalului:

Număr de personal	400
Personal cu vechime mai mare de 5 ani	280
Angajări	40
Ieșiri personal din care:	40
pensionări	35
demisii	5

Să se determine coeficientul mișcării totale a personalului.

- a) 5%
- b) 10%
- c) 15%
- d) 20%



Răspunsuri:

Întrebare	Răspuns	Întrebare	Răspuns	Întrebare	Răspuns	Întrebare	Răspuns
1	d	26	c	51	d	76	c
2	c	27	b	52	d	77	d
3	b	28	a	53	a	78	a
4	d	29	a	54	a	79	b
5	a	30	b	55	b	80	a
6	a	31	c	56	a	81	a
7	d	32	a	57	c	82	c
8	c	33	c	58	d	83	a
9	a	34	d	59	a	84	b
10	c	35	a	60	a	85	c
11	a	36	c	61	d	86	c
12	d	37	d	62	a	87	a
13	a	38	b	63	b	88	d
14	d	39	a	64	d	89	d
15	b	40	b	65	a	90	d
16	c	41	d	66	c	91	d
17	d	42	a	67	a	92	c
18	a	43	d	68	d	93	a
19	a	44	d	69	a	94	a
20	c	45	a	70	c	95	b
21	c	46	a	71	d	96	d
22	d	47	c	72	b	97	c
23	d	48	d	73	a	98	a
24	a	49	a	74	b	99	d
25	a	50	d	75	a	100	-

ISBN 978-606-647-212-8



9 786066 472128